ON05580

0662-82

Enquête sur la disponibilité et la qualité des services en langue française à TVOntario

Normand Frenette
Institut d'études pédagogiques de l'Ontario

janvier 1988

Ce projet fut réalisé sous contrat par la Comission des Services en Français de l'Ontario. Les opinions exprimées sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles de la Commission

© La Commission des Services en Français de l'Ontario, 1988

93-00337/

RÉSUMÉ

L'étude suivante porte sur la disponibilité et la qualité des services aux Francophones à TVOntario. L'étude ne porte pas en premier lieu sur les services en français à TVO, c'est-à-dire sur le plan de bilinguisation institutionnelle de l'institution. Toutefois, il se peut que la présente étude touche de façon indirecte au plan de mise en oeuvre du bilinguisme institutionnel.

Il s'agit essentiellement d'une recherche-évaluation dont le modèle conceptuel est fourni par Stake (1967). Le rapport est divisé en 6 parties : une partie portant sur les buts et la méthodologie employée, une partie portant sur des questions de définitions conceptuelles, et une partie descriptive qui tente de décrire, pour le profane, le fonctionnement de la télévision éducative. S'ensuivent les deux parties qui fournissent la raison d'être de l'étude : l'évaluation des services aux Francophones, et une mise au point portant sur la culture organisationnelle à l'oeuvre dans l'opérationnalisation des services aux Francophones. Enfin, l'étude se termine avec des conclusions générales et des recommandations.

Il y a deux produits importants ressortant de cette étude.

Le premier, en filigrane dans les chapitres 2 (Définitions) et 3 (Description) est d'ordre conceptuel. On y distingue les concepts sous-jacents à cette étude, notamment la distinction entre les ressources, les interactions et les effets d'un service, entre la disponibilité et l'accessibilité d'un service et entre un service direct et un service indirect. On inclut dans cette catégorie une typologie des fonctions de la télévision éducative où l'on distingue une fonction de transmission des biens éducatifs, une fonction de développement des contenus télévisés, une fonction de prévision et de rétroaction, une fonction de promotion des apprentissages et, enfin, une fonction de contrôle de l'environnement. Cette typologie permet d'examiner le fonctionnement des unités internes de TVOntario en faisant abstraction de l'organigramme offficiel pour mieux distinguer les unités porteuses du dossier des services aux Francophones, et les unités qui jouent un rôle ancillaire par rapport à celles-ci.

Le deuxième produit important a trait à l'évaluation elle-même (chapitre 4) dont l'aboutissement naturel est une série de recommandations (conclusion) s'adressant en premier lieu à la Commission des services en français de l'Ontario. La première recommandation, qui sert de contexte aux autres recommandations, consiste à demander que la Commission adresse une lettre de félicitations à TVOntario pour l'exceptionnelle qualité du travail accompli dans la première année de diffusion de

la Chaîne française, travail d'autant plus important que le contexte de la mise en ondes de la Chaîne ne fut pas sans difficultés.

Les autres recommandations doivent être comprises comme subordonnées à cette première. En deuxième lieu, on trouve une recommandation qui demanderait que l'on réévalue la politique de TVO en matière d'«accessibilité universelle» telle que proposée dans son Plan corporatif. Il y a là une certaine confusion conceptuelle, avec le résultat que, sur le plan de la disponibilité des services de télévision éducative, les Francophones de l'Ontario, même dans les régions désignées, risquent de ne jamais arriver à égalité des services avec la population non-francophone de la province.

D'autres recommandations sont intimement liées aux trois dimensions d'un service telles que mentionnées ci-haut. Le déplacement de l'accent sur les ressources ou sur les produits (inputs/outputs) en mettant l'accent sur les procédés (processes) et sur les effets (outcomes) tel que cet étude l'a fait entraîne deux autres recommandations.

En premier lieu, on demande à la Commission de suggérer que TVO réorganise ses capacités d'évaluation pour mieux juger des impacts de la télévisions éducative sur la communauté francophone de l'Ontario.

En deuxième lieu, on demande à la Commission de suggérer un réexamen de l'organisation de la production des documents publicitaires et des documents pédagogiques, surtout à la lumière des économies réalisables avec les nouvelles technologies.

Enfin, une recommandation porte l'attention sur le besoin des ressources bilingues dans les secteurs techniques de l'organisation. D'autres recommandations plus précises sont intimement liées à la conceptualisation des services utilisées au cours de l'étude.

L'avant-dernière section du rapport examine la culture organisationnelle sous-jacente au bilinguisme institutionnel. On y trouve une analyse qui, sans remettre en question le bien-fondé du bilinguisme institutionnel, demande qu'il y ait réévaluation constante de l'efficacité et de l'économie de sa mise en application et ce, sur une base intersectorielle.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ i

CHAPITRE UN : Buts et méthodologie de l'enquête 1
1.1 Buts 1
1.2 Cadre théorique 1
1.3 Méthodologie 4
1.4 Limites de la recherche 5

CHAPITRE DEUX : Définitions 7
2.1. Concepts à l'usage 7
2.1.1 Dimensions d'un service 7
2.1.2. Caractéristiques d'un service 7
2.1.3. Catégorisation des services 9

CHAPITRE TROIS : Les services de TVOntario 11
3.1Une typologie des services de télévision éducative 11
3.2 Explication de la typologie 11
3.3 Les services reliés aux fonctions éducatives de TVOntario 14
3.3.1 Transmission des contenus 15
3.3.1.1 Operations 16
3.3.1.2 French programming services 17
3.3.1.3 Marketing 17
3.3.1.4 EPS educational services 17
3.3.2 Developpement des contenus 17
3.3.2.1 Service de programmation française 19
3.3.2.2 TVO Network 19
3.3.2.3 Information & Publications 20
3.3.2.4 Production Business Management 20
3.3.2.5 Operations 20
3.3.2.6 Contract Services 20
3.3.3 Promotion et consolidation des apprentissages 20
3.3.3.1 TVO Network 21
3.3.3.2 French programming services 21
3.3.3.3 External relations 22
3.3.3.4 Information and publications 22
3.3.3.5 Revenue Development 22
3.3.3.6 Corporate relations 22
3.3.4 Prévision et Rétroaction des besoins éducatifs 22
3.3.4.1 Corporate relations 23
3.3.4.2 French programming services 24
3.3.4.3 Policy, Planning & Allocation 24
3.3.5 Contrôle environnemental 24
3.3.5.1 External Relations 26
3.3.5.2 French Programming Services 26
3.3.5.3 Engineering 26
3.3.5.4 Policy, Planning & Allocation 26
3.4 Résumé 26

CHAPITRE QUATRE : Évaluation des services 27
4.1. Introduction 27
4.1.1. Critères 27
4.2. Fonction de transmission des contenus 28
4.2.1. Distribution sur ondes 28
4.2.1.1. Politique de distribution 29
4.2.1.2. Implications de la politique d'accessibilité «universelle» 29
4.2.1.3. Les scénarios de l'avenir 30
4.2.1.4. Appréciation 30

4.2.2. Distribution en différé 32
4.2.2.1. Distribution des vidéocassettes 33
4.2.2.2. Distribution des écrits 34
4.3. Fonction de développement des contenus éducatifs 35
4.3.1. Introduction 35
4.3.2. Services directs 37
4.3.2.1. Les contenus télévisés 37
4.3.2.1.1. Le contexte 37
4.3.2.1.2. L'apparence des émissions 37
4.3.2.1.2.1. Appréciation 38
4.3.2.1.3. La quantité des émissions 39
4.3.2.1.3.1. Inventaire 40
4.3.2.1.3.2. Appréciation 40
4.3.2.1.4. La qualité des émissions 41
4.3.2.1.4.1. Appréciation 44
4.3.2.2. Les contenus imprimés 45
4.3.2.2.1. Les documents d'appui 45
4.3.2.2.2. La documentation pédagogique 45
4.3.3. Services indirects 46
4.3.3.1. Services indirects à la production télévisée 46
4.3.3.1.1. Production services 46
4.3.3.1.2. Contract services 48
4.3.3.2. Services indirects à la production imprimée 49
4.4. Fonction de promotion des apprentissages 49
4.4.1. Promotion pré-consommation 49
4.4.2. Promotion post-consommation 50
4.5. Fonction de prévision et rétroaction 50
4.6. Fonction de contrôle environnemental 51
4.7. Ensemble des services 51
4.7.1. Importance de TVO pour la communauté francophone de l'Ontario 52
4.7.2 La disponibilité et la qualité des services auxFrancophones 52

CHAPITRE CINQ : Principes organisationnels 55
5.1. Le contexte organisationnel 55
5.1.1. Coupures budgétaires 55
5.1.2. Vieillissement des installations sous financement 55
5.1.3. Changements technologiques 56
5.1.4. Changements organisationnels 56
5.1.5. Accroissement des effectifs 56
5.1.6. Avènement de la Chaîne 56
5.1.7. Conséquences pour les francophones à l'intérieur 56
5.1.7.1. Conséquences à l'extérieur 57
5.2. Structures et fonctions dans le bilinguisme institutionnel 57
5.2.1. Raison d'être : l'efficacité et l'économie 57
5.2.2. Spécialisation des fonctions : aspects d'efficacité 59
5.2.3. Spécialisation des fonctions : aspects sociologiques 60
5.2.4. Rôle des nouvelles technologies 61
5.2.5. Conclusions 62

CHAPITRE SIX : Conclusions et recommandations 65
6.1. Introduction 65
6.1.1. Limites de ce rapport 65
6.1.2. Focus de cette étude 65
6.1.3. Ce qui est absent de cette étude 65
6.2. Concepts opératoires 66
6.2.1. Les fonctions éducatives 66
6.2.2. La nature des services 66
6.3. Observations générales 66
6.3.1. Le contexte historique des services aux Francophones 66
6.3.2. Le contexte organisationnel 67
6.3.3. La culture organisationnelle 67
6.3.4. Conclusion 68
6.4. Recommandations 68
6.4.1. Recommandation #1 68
6.4.1.1. Commentaire 68
6.4.2. Recommandation #2 68
6.4.2.1. Commmentaire 68
6.4.3. Recommandation #3 69
6.4.3.1. Commentaire 69
6.4.4. Recommandation #4 69
6.4.4.1. Commentaire 70
6.4.5. Recommandation #5 70
6.4.5.1. Commentaire 70
6.4.6. Recommandation #6 70
6.4.6.1. Commentaire 70
6.4.7. Recommandation #7 71
6.4.7.1. Commentaire 71
6.4.8. Recommandation #8 71
6.4.8.1. Commentaire 71
6.4.9. Recommandation #9 72
6.4.9.1. Commentaire 72
6.4.10. Recommandation #10 72
6.4.10.1. Commentaire 73
BIBLIOGRAPHIE 75

CHAPITRE UN

Buts et méthodologie de l'enquête

1.1 Buts

Le but de cette étude est d'enquêter sur la disponibilité et la qualité des services en français de TVOntario auprès de sa clientèle de langue française en Ontario. Cette étude n'a pas pour but d'étudier le bien-fondé ni la qualité de la mise en application du plan de bilinguisme institutionnel requis selon les dispositions de la loi 8.

Par ailleurs, étant donné que le mandat de la Commission des services en langue française permet à cette dernière de faire enquête auprès des organismes désignés en matière de services auprès de la clientèle, il semble opportun de conserver comme point focal de l'étude les services directs de TVOntario auprès de la clientèle de langue française en Ontario, ce qui n'empêcherait pas, en principe, d'étudier la disponibilité et l'accessibilité des services indirects dans la mesure où ceux-ci ont un impact sur les premiers.

1.2 Cadre théorique

Cette étude est essentiellement une recherche-évaluation. Or, une recherche évaluation, comme toute évaluation même informelle, consiste en l'assemblage d'observations d'une part, et de jugements de l'autre (Stake 1967, Guba & Lincoln 1982, Patton 1980). La différence entre une recherche-évaluation et une évaluation informelle est uniquement question de méthode.

Les types de recherche-évaluation sont notoirement difficiles à dénombrer (Churchill, Frenette & Quaazi, 1985). House (1980), par exemple, finit par dénombrer pas moins de sept différents types d'approches à l'évaluation.

Pour nos besoins, cependant, l'essentiel consiste à souligner la différence entre les approches *pré-ordonnées*, où le chercheur connait d'avance la problématique et, surtout, les critères selon lesquels le programme en question sera évalué, et les approches que l'on appellera ici *réactives* où le chercheur les découvre au fur et à mesure du déroulement du projet. Dans la perspective d'un Stake (1970) par exemple, la première perspective adopte le point de vue du stimulus, alors que la deuxième adopte celui de la réponse, dans le paradigme classique de stimulus/réponse.

Dans le premier cas le chercheur décide d'avance du point focal de l'étude, des types d'observations requises, et des standards permettant de poser un jugement. Souvent il se dispense de poser un jugement car les données elles mêmes, le plus souvent

d'ordre quantitatif, permettent de faire des comparaisons sur une base quantifiée. Selon cette approche, plus, c'est mieux.

Dans le deuxième cas le chercheur, tout en ayant une raison pour l'étude, décide des observations, des standards et des jugements en cours de route, car le plus souvent, ces dimensions seront suggérées par ses interlocuteurs. De même, cette approche permet de confronter les différents intéressés (stakeholders) par les données glanées en cours de route.

Inutile d'ajouter que cette deuxième alternative a été choisie pour la présente étude, et cela pour les raisons suivantes:

1º Dans une perspective comparative, il n'est pas sûr d'avance que les services offerts par la chaîne française soient en tout la réplique des services en anglais.

2º Dans le cas même des services comparables, il n'est pas sûr d'avance qu'ils aient la même importance pour les deux services. Qui dit importance différente, dit en même temps critères d'évaluation différents. Or, dans ce cas-ci il s'agit de repérer les critères d'évaluation implicites dans les schèmes de valeurs différents.

Ayant fait ce premier choix méthodologique, nous avons opté pour une approche proposée pour la première fois par Stake (1967). Celui-ci fait une distinction entre trois types d'informations requises dans une recherche-évaluation. Il s'agit des informations suivantes:

1º La raison d'être (rationale) d'un programme. Il est entendu qu'elle n'est pas toujours explicite. De plus, différents acteurs pourraient avoir différents entendements de la raison d'être d'un programme.

2º Les descriptions venant de toute forme d'instrumentation pertinente à la tâche.

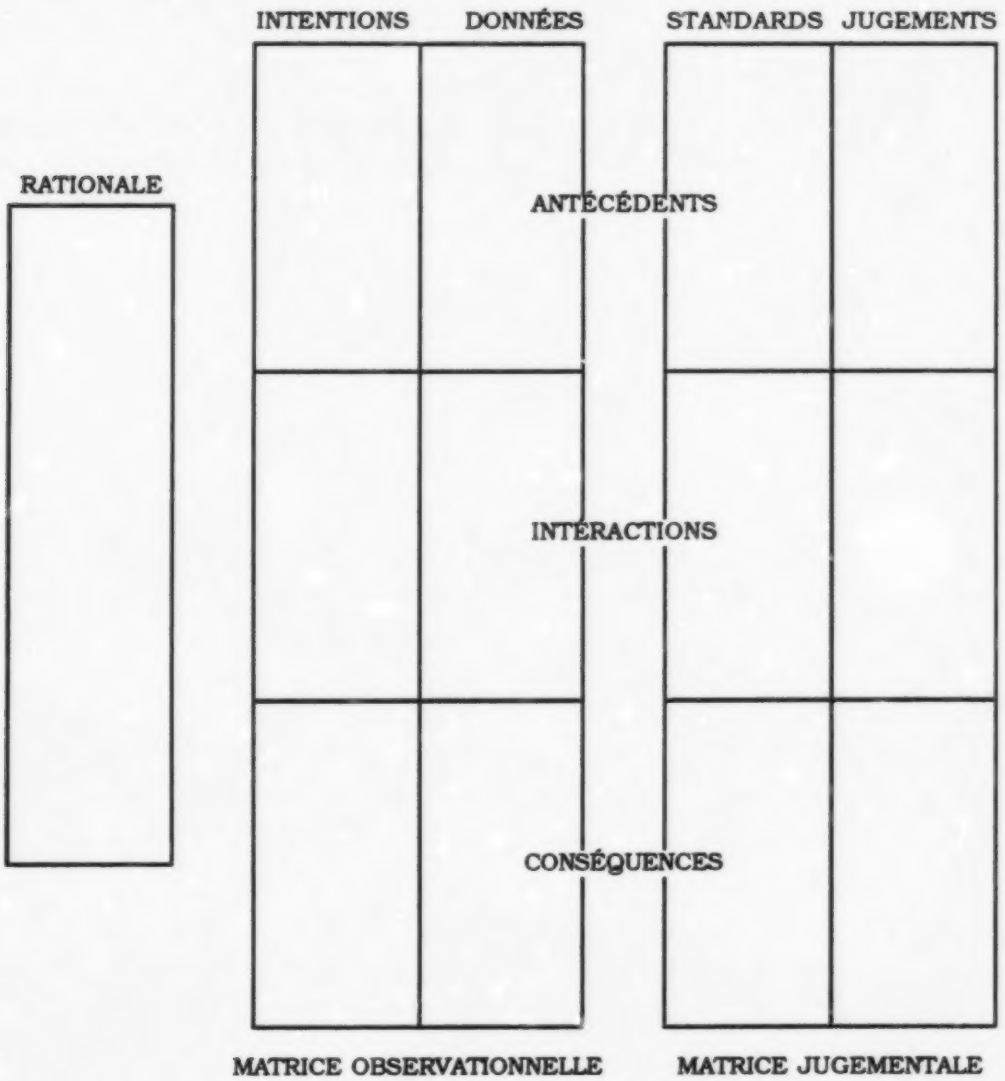
3º Les jugements, sans quoi il n'y a pas d'évaluation.

Évidemment, ces trois types d'information doivent être structurées de manière à permettre une justification des jugements proposés. C'est pourquoi Stake propose, pour les deux dernières dimensions, de distinguer les conditions *antécédentes*, les conditions *interactionnelles*, et les conditions *conséquentielles*. Les conditions antécédentes font référence à tout ce qui précède le programme (ici, les services directes à la clientèle) en guise de buts, objectifs, attentes, intentions; enfin, tout ce qui englobe la notion de préparation au programme. Les conditions interactionnelles font référence à tout ce que l'on peut nommer programme (ici, les

services directs). Les conditions conséquentielles font référence à tout ce que l'on peut englober dans le terme impact du programme (soit qu'il est désiré ou réellement atteint). Le graphique 1 permet de visualiser la relation entre ces différentes dimensions des données théoriquement disponibles.

Le graphique 1 permet de noter la différence critique entre les intentions et les faits (matrice observationnelle) et la différence entre les standards (ou critères) et les jugements basés sur ces derniers (matrice jugementale)..

GRAPHIQUE 1 :
GRILLE D'ANALYSE DE
LA DISPONIBILITÉ ET
LA QUALITÉ DES SERVICES ÀTVONTARIO
(STAKE, 1967)



À partir de ces distinctions, il est important de noter que les informations peuvent provenir de n'importe quelle source ou n'importe quel interlocuteur. De plus, il se peut que les informations soient contradictoires. Si tel était le cas, il faudrait, à l'intérieur du projet, trouver moyen de lever l'ambiguïté. Enfin, il faut noter qu'il n'est pas absolument nécessaire de trouver des informations au cours de l'enquête pour remplir toutes les cases. Il s'agit plutôt d'une conceptualisation de la relation théoriquement possible entre différents types de données.

Dans le cas qui nous intéresse, par exemple, il serait difficile, étant donné l'ampleur du projet, d'envisager des informations complètes sur les conséquences (l'impact) des services de TVOntario en français à moins que ces données ne soient déjà disponibles à TVOntario. Nous avons fait enquête auprès d'un certain nombre d'interlocuteurs privilégiés à l'extérieur de TVOntario, mais il faut comprendre que ces données étaient de nature qualitative.

1.3 Méthodologie

Cette étude s'est réalisée essentiellement selon quatre trois phases conceptuellement distinguées : une première phase de conceptualisation, une deuxième phase de description du fonctionnement de TVO Ontario, une troisième phase de cueillette de données et de leur vérification, et une dernière phase de rédaction. Étant donnée la nature d'une recherche-évaluation de type réactif, il faut ajouter qu'il y eut enchevêtrement considérable des quatre phases. Chaque phase a donc influencé les autres.

La nécessité de décrire le fonctionnement d'une télévision éducative dans des termes qui soient conformes au focus fondamental de la loi 8 sur les services en français) a amené une longue enquête sur le fonctionnement effective des services internes de la télévision éducative et sur leurs interactions, de manière à permettre une reconceptualisation des services aux Francophones qui soient différente de celle qui est implicite dans l'organigramme officiel de l'organisation. Cette phase descriptive a donné lieu à deux produits essentiels : une reconceptualisation de la problématique des services aux Francophones en mettant l'accent davantage sur la qualité des interactions et sur l'impact des services plutôt que sur les ressources et, deuxièmement, plusieurs données sur la qualité et la disponibilité des services à la clientèle francophone.

Nous sommes convaincus que le produit le plus important de cette étude demeurera un outillage conceptuel permettant de relier les services aux Francophones aux trois dimensions d'un service telles que décrites au chapitre suivant.

La phase de cueillette de données et de leur vérification s'est donc confondue en partie avec la phase de description et la phase de rédaction.

Les données, ainsi que certains critères de jugements, proviennent de deux sources : un examen d'une documentation assez volumineuse, dont les sources principales paraissent en annexe, et des interviews structurés et non-structurés avec une vingtaine d'employés de TVO et une dizaine de personnes à l'extérieur de TVO. Dans certains cas il s'est agi de plusieurs contacts à part l'interview principal afin de vérifier à nouveau le bien-fondé de données ou de jugements parus antérieurement.

La majorité des interviews furent pratiqués auprès d'employés de la Chaîne française. Ce parti-pris correspond à deux impératifs, l'un d'ordre théorique et l'autre d'ordre pratique. En ce qui concerne la première dimension, il est clair que c'est la Chaîne française de TVO qui est le premier responsable de la création des services (éducatifs) à la clientèle francophone de l'Ontario, les autres services de TVO étant ancillaires par rapport à ce service primordial. Il était donc normal de concentrer les efforts sur les services dont la responsabilité première relève de la Chaîne française. En termes plus concrets, le fait que l'accès aux services internes de TVO soient parfois pénibles à cause d'un manque de coordination entre téléphonistes n'a pas de commune mesure avec la qualité des émissions qui passent sur les ondes à toute la clientèle francophone de l'Ontario. Il a fallu donc faire des choix.

1.4 Limites de la recherche

La conceptualisation empruntée pour cette étude a pour conséquence que le rôle de la haute administration de TVO dans la fourniture, la définition et le contrôle des services aux Francophones est laissé complètement à l'ombre. De même, une comparaison avec les services offerts à la clientèle anglophone de la province est quasi-absente, sauf exception pour le cas de ce que nous avons identifié comme la fonction de transmission des émissions télévisées.

En ce qui concerne les services indirects aux Francophones, les limites de temps n'ont pas permis une étude exhaustive de la qualité et la disponibilité des services. Par conséquent, le lecteur averti traitera les commentaires sur ces services comme étant à titre indicateur seulement. Pour une plus grande précision dans les jugements, il faudrait procéder, dans le cas des services indirects, à une étude plus approfondie.

CHAPITRE DEUX

Définitions

2.1. Concepts à l'usage

Avant d'entamer une étude de la qualité et l'accessibilité des services aux Francophones de l'Ontario, il est important de s'entendre sur un certain nombre de concepts clés.[1]

2.1.1 Dimensions d'un service

Un service est un bien ou une transaction censé apporter un bénéfice à un utilisateur. Il y a donc trois dimensions à la notion de service : un *bénéficiaire*, une *transaction* censée apporter le bénéfice, et une *ressource* qui est censée causer la transaction.

Cette distinction en soi entraîne des ramifications au niveau de l'organisation des services à la clientèle. Il est évident qu'en pratique, il est extrêmement difficile de distinguer les trois dimensions d'un service, car les trois sont intimement liées dans leur phase d'opérationnalisation. Par contre, la phase d'opérationnalisation permet de distinguer laquelle des dimensions est privilégiée dans une institution donnée.

En effet, si une institution a tendance à mettre l'accent sur la dimension ressource, on parlera surtout des personnes, des structures et des produits (inputs/outputs). Si l'institution met l'accent sur les transactions, on parlera surtout des procédés (processes). Si l'institution met l'accent sur le bénéficiaire, on parlera surtout des impacts sur la clientèle (outcomes).

Cette distinction est capitale pour la lecture du texte qui suit, car cette étude mettra volontiers l'accent sur les deux dernières dimensions. TVOntario a fait une étude en profondeur de ses besoins en ressources pour le compte du ministère de la Culture et des Communications, et il est tenu pour acquis que cette étude sera disponible aux lecteurs de ce rapport. Ce rapport tiendra lieu de complément au plan corporatif de TVO.

2.1.2. Caractéristiques d'un service

Il y a trois caractéristiques d'un service : la disponibilité, l'accessibilité et l'impact.

---

[1]La discussion suivante doit beaucoup à l'analyse magistrale faite par Churchill (1978) notamment aux pages 43 à 106.

La disponibilité d'un service fait référence à l'existence potentiel d'un service si l'utilisateur veut bien s'en servir. Un exemple d'un service disponible serait un cours offert dans un collège communautaire. S'il y a suffisament d'inscriptions, i.e. si la demande est suffisamment élevée, le collège offrira le cours.

L'accessibilité fait référence au point de vue de l'utilisateur, c'est-à-dire au coût (temporel, psychologique, économique,) relatif que l'utilisateur doit «dépenser» pour utiliser un service. Plus le coût est élevé, moins le service est accessible.

Cette distinction est extrêmenet importante car elle permet de noter la différence entre l'existence d'un service et le coût de sont utilisation.

Au début de la télévision, par exemple, lorsqu'on a commencé à diffuser des émissions télévisées à partir de l'Empire State Building à New-York, ces mêmes émissions étaient disponibles à des millions d'individus. Toutefois, il n'existait que quelques centaines de téléviseurs chez les particuliers. Par conséquent, les émissions étaient accessibles à quelques centaines de personnes, même si elles étaient disponibles à des millions.

Autre exemple : il est bien connu que les services de téléphonistes bilingues sont disponibles chez la compagnie Bell. Par contre, la réputation est également très répandue dans certaines régions de la province, que le fait de demander les services d'un téléphoniste entraîne inévitablement des délais, voire même des agressions verbales. En d'autres termes, le service est disponible, mais il est difficilement accessible. Cette fois-ci, ce qui rend le service moins accessible, ce n'est pas le coût (économique) supplémentaire pour y avoir accès, mais le coût psychologique additionnel.

Les exemples permettent de souligner que, dans le cas de TVO, certains services existent pour réduire la distance spatiale entre l'auditoire et les contenus éducatifs, d'autres encore pour réduire la distance culturelle, et d'autres encore pour réduire la distance épistémologique.

L'impact d'un service fait référence à son effet. La notion même de service implique une volonté d'apporter un bien à un ou à des individus. Or, le service peut être livré sans apporter le bien voulu, ou même apporter un impact négatif. Tel pourrait être le cas si tous les services s'offraient régulièrement dans un accent étranger, ce qui aurait pour effet de renforcir un sentiment d'aliénation chez l'utilisateur. On

pourrait penser à l'exemple d'il n'il n'y a pas si longtemps à CBC où l'on avait l'impression que tout le monde avait un accent «Oxbridge».[2]

Il faut noter en passant que *l'absence* d'un effet non-désiré est également un service. Notre société emploie des policiers non seulement pour contrecarrer les effets du crime, mais également pour éviter qu'il y ait des crimes. L'absence de crime peut être considéré signe d'un service rendu, même s'il est difficile d'établir un lien de cause et effet entre la présence des ressources et l'absence d'un effet négatif.

2.1.3. Catégorisation des services

On peut commodément distinguer les services directs, les services indirects et les services environnementaux.

Les services directs sont ces services qui, comme le qualificatif l'indique, ont un impact direct sur le bénéficiaire.

Les services indirects sont ces services qui sont nécessaires pour que les ressources (les fournisseurs de services directs) puissent offrir le service de manière efficace.

Dans une école, par exemple, les services d'appui à l'enseignant (consultants, bibliothèques professionnels, etc.) sont des services indirects permettant une meilleure livraison de service directs (l'interaction entre l'enseignant et l'élève). A TVO on peut mentionner à titre d'exemple de nombreux services de recherche et évaluation, de maintenance des services techniques et ainsi de suite, qui existent pour améliorer la qualité des services directs.

Les services environnementaux sont ces services qui fournissent les conditions matérielles pour l'offre de services directs et indirects.

Dans le chapitre suivant on retrouve une description fonctionnelle, ayant ces distinctions comme fondement, des services de TVO.

---

[2] C'est ce exemple qu'il convient d'utiliser plutôt que d'autres bien connus des francophones en Ontario. En effet, on oublie trop souvent que les institutions gouvernementales ont une fonction «symbolique» de rappeler aux utilisateurs *qui* ils sont. Sur le rôle des institutions dans la construction des identités sociales, voir Breton (1984).

CHAPITRE TROIS

Les services de TVOntario

3.1 Une typologie des services de télévision éducative

Afin de porter un jugement sur la qualité et la disponibilité des services en français à TVOntario, il est essentiel de pouvoir offrir une conceptualisation des services de TVOntario. La catégorisation qui suit est basée sur une analyse «fonctionnelle» d'une télévision éducative. Étant une télévision éducative, TVO fonctionne d'une manière indirecte et à distance: c'est la nature même de la bête. Étant obligé de tenir compte de certaines réalités, les services sont organisés de façon tout à fait particulière.

TVOntario étant essentiellement un service de télévision éducative, il est opportun de parler de cinq grandes catégories de fonctions directes ou indirects auxquelles sont associés différents services administratifs. Nous avons identifié les fonctions éducationnelles suivantes à l'oeuvre dans la télévision éducative:

- une fonction de *transmission des contenus*,
- une fonction de *développement des contenus*,
- une fonction de *prévision et rétroaction des besoins éducatifs*,
- une fonction de *promotion des apprentissages*, et, enfin,
- une fonction de *contrôle de l'environnement*.

3.2 Explication de la typologie

La fonction de *transmission des contenus* est assurée par tous les services qui permettent d'acheminer les messages de la télévision éducative vers l'auditoire. Les services de transmission ont pour fonction essentielle de diffuser des contenus à caractère éducatif, assurant ainsi la *disponibilité* des services (voir définition *supra*). Ce service de transmission est assurée en tout premier lieu par les unités administratives chargées de maintenir des services techniques de radiodiffusion et de distribution, mais il ne faut pas négliger d'autres services de transmission de contenus en logiciels ou en matériel pédagogique, par exemple.

La fonction de *développement des contenus* est assurée par tous les services assurant qu'il y ait effectivement un message éducatif à communiquer. Les services de

contenu ont pour fonction essentielle de créer la ressource qui apportera le bien éducatif à l'auditoire. Il s'agit en premier lieu des services de programmation, mais également de tout autre service de développement de contenu. Dans le cas de TVO il y a d'autres contenus outre les contenus télévisés. Il y a par exemple les matériaux d'appui aux contenus télévisés. Ce matériel pédagogique a pour raison d'être de renforcir les apprentissages favorisés par les contenus télévisés.

[Il est à noter que si l'on peut distinguer conceptuellement «le contenu» et «le contenant» en quelque sorte, en pratique l'un ne va pas sans l'autre. Sans services de transmission, il n'y a pas de télévision éducative; sans programmation, il n'y a rien à transmettre. L'avantage à distinguer les deux, cependant, c'est que la dimension diffusion est en soi neutre de questions de langue.]

La fonction de *prévision et de rétroaction* des besoins éducatifs est assurée par tous les services permettant de connaître d'avance les besoins éducatifs de la population cible, et de rajuster les contenus et les stratégies en fonction de connaissances raffinées de ces mêmes besoins. Plusieurs services[1] assurent cette fonction.

La fonction de *promotion des contenus* est assurée par tous les services qui ont pour but de réduire le coût psychologique à utiliser les contenus de la télévision éducative. Il s'agit notamment des services de promotion, d'utilisation etc. Dans le cas des Franco-ontariens, cette fonction est particulièrement importante, étant donné la condition de sous-scolarisation bien connue de la population-cible et étant donné que la Chaîne française constitue, de par son ampleur, un nouveau service à la population francophone de l'Ontario. Étant un nouveau service, il faut une dimension promotionnelle pour attirer l'auditoire à utiliser la télévision, faute de quoi ce dernier ne peut en bénéficier.

Il serait peut-être utile de faire une distinction entre la promotion pre-consommation et la promotion post-consommation des émissions éducatives.

La promotion pré-consommation a pour but d'attirer l'auditoire à utiliser les services éducatifs de TVOntario, alors que la promotion post-consommation a pour but de confirmer les connaissances et de les étendre à d'autres secteurs de la vie que la seule situation d'apprentissage.

---

[1] Le terme «services» utilisé au pluriel fait référence à une organisation administrative qui porte tantôt le nom «Direction» tantôt le nom «Service» etc. Le terme «service» utilisé au singulier fait référence à un concept abstrait tel que définit au chapitre précédant. Cette distinction est maintenu tout au long du Rapport, sauf exception, notamment en ce qui concerne «les services éducatifs» qui sont utilisés dans un sens général.

Il faut noter en passant que ces services jouent une double fonction. Dans la mesure où ils fournissent une rétroaction de l'auditoire à TVOntario, ils fonctionnent également comme service de rétroaction aux services de production et transmission.

Enfin, il existe une fonction de *réglementation environnementale* qui a pour but d'une part, de faire fonctionner l'ensemble des services internes (maintenance, finance, etc.) et, d'autre part, de contrôler (dans le sens français de «vérification par les informations»; en anglais, *monitoring*) les facteurs externes à TVO (relations extérieures, relations avec les ministères et gouvernements, etc.).

Dans le texte qui suit, il sera question uniquement de la fonction de contrôle externe. Ce choix est commandé par le fait que les services de contrôle de l'environnement (sociale, économique, gouvernemental etc) doit être un service indirect pour la programmation française. S'il s'avérait que le service de contrôle de l'environnement n'était pas fonctionnel en regard du public-cible francophone, le Service de programmation française aurait à travailler dans un vide dangereux.

Ajoutons que d'un point de vue strictement conceptuel, la fonction de prévision et de rétroaction est identique à la fonction de contrôle environnemental. L'une et l'autre représente la capacité d'adaptation d'un système à son milieu. Cependant, nous avons cru utile de distinguer les deux, permettant ainsi de faire la distinction entre la portion du «milieu» que représente l'auditoire, à savoir l'auditoire francophone, et la portion constituée par le milieu politique, législatif et autre.

Dans la catégorisation qui précède, les fonctions de transmission, de développement et de promotion représentent des services directs, alors que les services de contrôle environnemental et de prévision et rétroaction des besoins représentent les services indirects. De plus, même les services directs doivent compter sur certaines unités administratives internes afin d'accomplir leurs tâches. Ces unités représentent également des services indirects par rapport au porteur de dossier principal.

Enfin, toute forme de communication présente une double face à l'auditoire. Il y a la dimension instrumentale (ce pour quoi existe la communication) et la dimension symbolique (ce pour quoi existe l'auditoire). En effet, toute forme de contenu et d'action auprès de la clientèle est un rappel constant de comment l'auditoire est conçu par le pourvoyeur de service. Cette dimension du contenu peut être un élément d'autonomisation de la clientèle, ou bien un élément de son aliénation.

Note: L'avantage à la conceptualisation des services de TV Ontario en termes de fonctions abstraites, c'est qu'elle permet de désigner l'unité administrative prépondérante dans la livraison des services et celles qui jouent un rôle ancillaire. Elle permet également de souligner tantôt les différentes unités qui concurrent à offrir le même type de services, tantôt une seule unité qui fonctionne pour répondre à différents besoins.

De plus, cette conceptualisation des services éducationnels permet d'examiner la structure de TVOntario en «tournant» l'organigramme hiérarchique sur son côté de manière à examiner les différents services administratifs dans leur capacité de réponse aux besoins d'un auditoire francophone.

Enfin, cette conceptualisation permet de répondre à la question : en quoi TVO est-elle différente d'autres télévisions éducatives, ou de la télévision tout court? Car dans un sens toute télévision est éducative, même celle de piètre qualité, si l'individu peut s'en servir à des fins éducatives. TVO est différente non dans le sens qu'elle fournit des émissions intelligentes, ce que d'autres font également, non plus dans le sens qu'elle fournit des émissions structurées selon des principes pédagogiques , ce qu'elle fait aussi, mais dans le sens qu'*elle ne laisse pas l'apprenant seul responsable de ses apprentissages*. Partant donc, la fonction de prévision et de rétroaction est un service essentiel parce qu'elle permet de rajuster le tir des émissions pour répondre aux besoins du public. De tels services existent également du côté de la télévision ordinaire, mais ils existent pour la survie de la télévision, non pour le bien de l'auditoire. De même, la fonction de promotion des apprentissages est un service essentiel parce qu'il s'agit de services d'encadrement de l'apprenant seul ou en groupes.

3.3 Les services reliés aux fonctions éducatives de TVOntario

Dans les graphiques qui suivent, nous proposons une catégorisation des unités administratives responsables pour chaque fonction. Les graphiques sont à lire de la même façon. A droite se trouve la fonction que nous identifions avec un service dans un sens abstrait. A gauche se trouvent les unités administratives responsables pour la livraison du service. Les unités porteuses principales des dossiers sont représentées en caractères gras. Plus on passe à gauche, plus l'on a à faire avec les

unités responsables de services indirects, c'est-à-dire les services permettant la mise en place du service direct. Ces unités sont nommées en caractères standard.

Ce qui suit est une description du fonctionnement des services administratifs en fonction des grandes catégories de services que nous avons identifiés. Cette partie de la présentation est largement descriptive, de manière à donner au profane un sens plus concret du fonctionnement d'une télévision éducative. Cette description laisse de côté de larges pans du fonctionnement de l'organisation, notamment en ce qui concerne trois éléments très importants, à savoir l'administration interne (finances, personnel, etc), les services de programmation anglaise, et l'organisation hiérarchique de TVOntario. Cette description est tournée volontiers, comme les graphiques qui accompagnent, vers une description *horizontale* de la livraison de services, c'est-à-dire les services aux Francophones (et non pas les services en français). Le lecteur ne manquera pas de garder ces provisos à l'esprit lorsqu'il consultera les pages qui suivent.

3.3.1 Transmission des contenus

Nous avons distingué les contenus et la transmission des contenus pour mieux cerner la différence entre le message et le canal de communication (Jakobson). La distinction est quelque peu factice dans la mesure où les services de transmission peuvent tout de même influencer l'apparence du produit fini (*cf supra* sur le produit final comparé à un livre). Cela pourrait arriver s'il y avait des «blancs» imprévus à l'écran, ou si l'on passait des séquences imprévues sur les ondes. Pour fins d'analyse, toutefois, nous maintenons la distinction entre les services de développement des contenus et les services de transmission de contenus.

Encore une fois, il faut se rappeler qu'il y a d'autres formes de transmissions que les seules émissions télévisées. Il y a notamment le service d'envoi des vidéocassettes aux institutions éducationnelles maintenu par le Service à la clientèle, le service d'envoi de documents par le secteur d'Utilisation, le service d'envoi de logiciels au Conseils scolaires par le secteur d'Utilisation de la Chaîne. Ce dernier service est est peu curieux parce qu'il relève, au moins en partie, de la Division des Services de programmation anglaise où TVO a logé les logiciels approuvés par le ministère de l'Éducation pour distribution dans les Conseils scolaires .

On remarquera donc qu'il y a deux sortes de services de transmission: les transmissions en direct, et les services en différé, c'est-à-dire par ondes hertziennes dans le premier cas, et par courier dans le deuxième cas. Dans l'un et l'autre cas il sera ques-

tion éventuellement de l'étendu des services et, dans le deuxième cas, de vitesse de service.

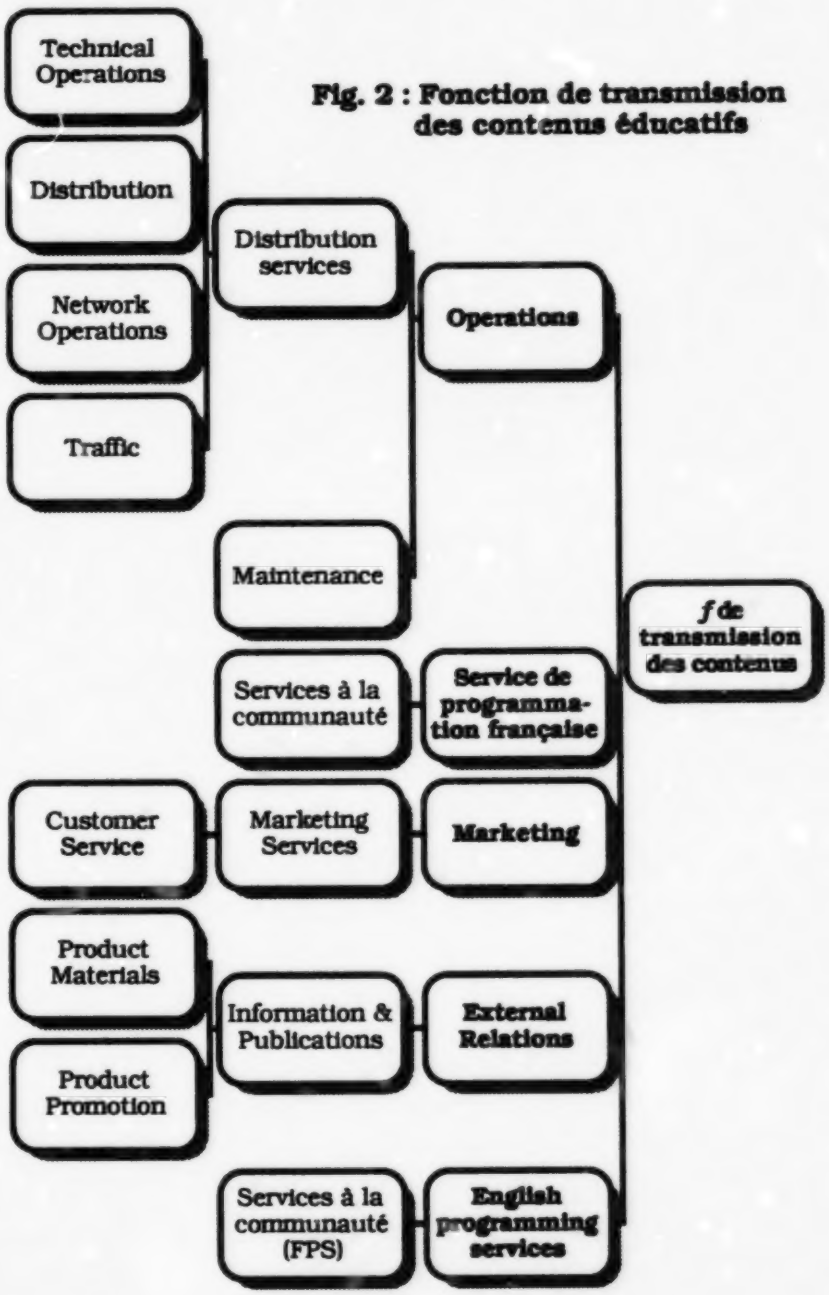


Fig. 2 : Fonction de transmission des contenus éducatifs

3.3.1.1 Operations

La Division des Opérations, de par son secteur de Distribution, est responsable de la mise en place et de la gérance des services techniques permettant la transmission des signaux à partir des installations de la rue Yonge, Toronto, vers la satellite Anik

C, puis les têtes de pont des câblodistributeurs qui acheminent le signal vers les particuliers.

3.3.1.2 French programming services

La Direction des Services de programmation française, de par son secteur de Service à la Communauté, a pour rôle d'acheminer des logiciels vers les Conseils scolaires, et des documents d'appui vers les utilisateurs dans la communauté.

3.3.1.3 Marketing

La Direction du Marketing, de par son secteur de service à la clientèle, est responsable de l'acheminement des vidéocassettes vers les institutions éducationnelles.

3.3.1.4 EPS educational services

La Division des services de programmation anglaise joue un rôle conjoint avec les Services à la clientèle de la Programmation française dans la mesure où les deux sont responsables de la livraison de logiciels accepté par le ministère de l'Éducation.

3.3.2 Developpement des contenus

Il est clair que les contenus éducatifs les plus importants sont ceux qui passent sur les ondes. C'est l'évidence même pour toute personne qui sélectionne les émissions de TVOntario. La responsabilité première pour les contenus télévisés est prise par le Service de programmation française (la Chaîne française) par le biais de ses quatre[2] secteurs (Enfance/Jeunesse, Grand Public, Formation à Distance, Services à la Communauté) et par le Bureau du Réseau (TVO Network).

---

[2] Depuis peu de temps le secteur de Formation à Distance et le secteur de Services à la Communauté ont été fusionné sdans un seul Secteur de Formation à distance. Étant donné que la cueillette de données s'est faite avant la fusion, nous maintenons ces distinctions dans ce rapport.

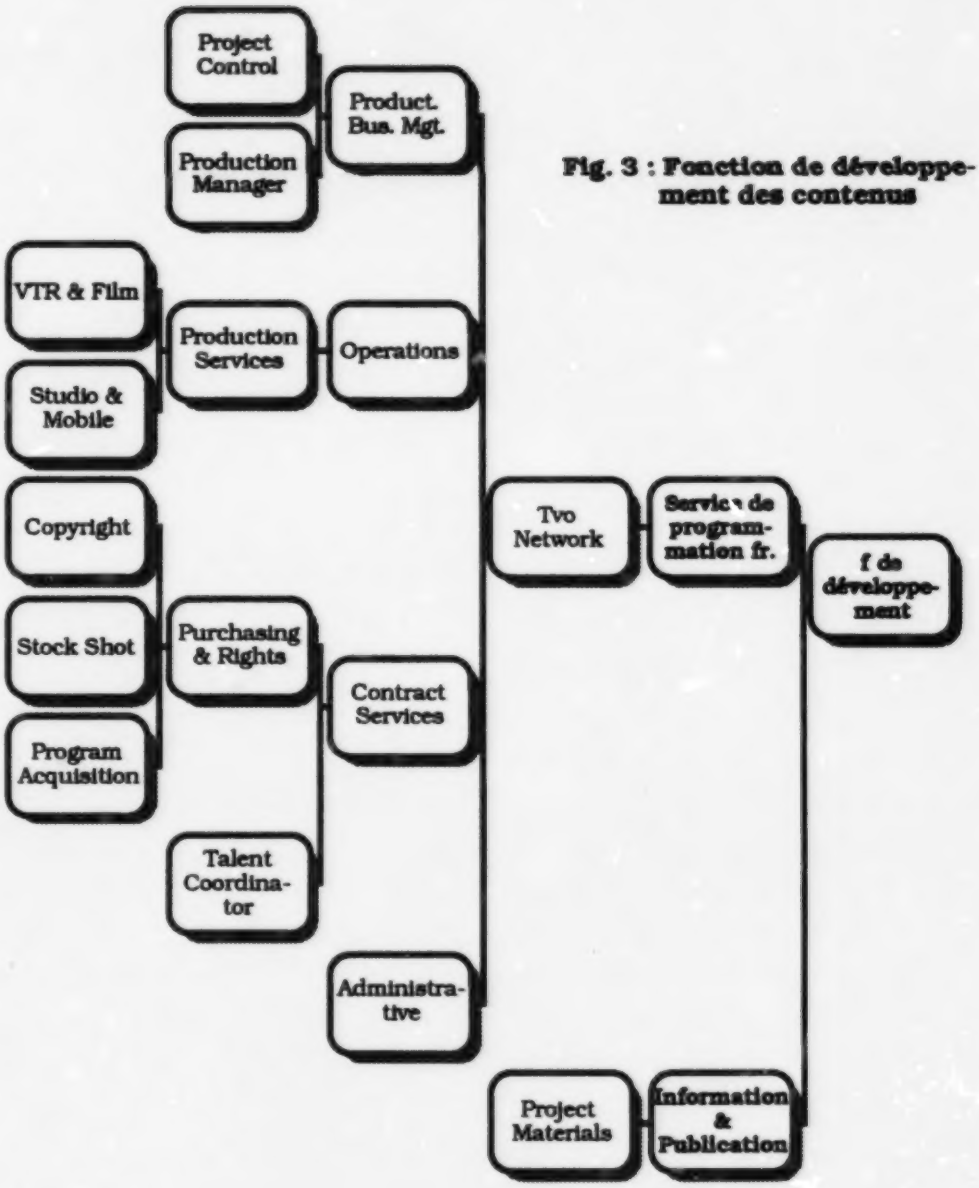


Fig. 3 : Fonction de développement des contenus

Mais il existe d'autres contenus éducatifs, notamment en ce qui concerne le développement de documents d'appui et des documents pédagogiques pour appuyer les contenus passés sur les ondes. La responsabilité première pour le développement des contenus écrits est partagée entre les secteurs de production et de Services à la communauté de la Chaîne d'une part, et le service de project materials de l'unité Information and Publications.

3.3.2.1 Service de programmation française

Les secteurs de production de la Chaîne ont la double responsabilité de développement des contenus à passer sur les ondes, et de développement du matériel d'appui pour un certain nombre d'émissions. Normalement le dernier se fait à l'intérieur du projet de réalisation du premier, ou en parallèle avec le premier, sous la responsabilité du producteur de l'émission en question.

Il arrive également que le secteur d'utilisation (Services à la communauté) se serve de certaines émissions, ou de certaines parties d'émission, afin de développer soit une documentation, soit des ateliers d'utilisation, soit les deux à la fois.

En ce qui concerne le développement de contenus télévisés, les secteurs de production doivent s'appuyer sur divers secteurs fournissant des services indirects mais indispensables. Il s'agit en particulier des services de gérance de projet (Production business management) de gérance des services techniques (Operations, Production services) et des services d'ordre légal (Purchasing & rights acquisitions, talent coordinator, administrative services).

Le lecteur averti ne manquera pas de constater que s'il y avait de difficultés à ce niveau de service indirect, cela entraînerait des problèmes de qualité et/ou de coûts, pour ne pas parler de frustration additionnelle pour l'équipe de production.

3.3.2.2 TVO Network

Pour bien comprendre le rôle du Bureau du réseau, le profane pourrait comparer la programmation télévisée avec un livre, et surtout un manuel pédagogique. Un manuel pédagogique est constitué de chapitres à l'intérieur desquels on trouve des textes, des illustrations, des exercices, des transitions d'un chapitre à l'autre, etc. Il y a toutefois deux grandes différences d'avec un livre. Alors qu'un livre pédagogique s'adresse à un public précis, mettons, les élèves de mathématiques en 9e année, la télévison éducative s'adresse à divers publics: le Grand public, l'enfance/jeunesse et l'éducation non-formelle, pour reprendre les catégories de TVO. La deuxième différence de taille: alors que le livre est un objet localisable dans l'espace, la télévision se situe dans le temps. Cela veut dire que les différentes composantes doivent être intégrés dans un créneau précis (organisation journalière et hebdomadaire) et dans une grille horaire (organisation trimestrielle et annuelle) de manière à répondre aux besoins de différents clients, sans perdre la «texture» voulue que le téléspectateur ne remarquera que s'il y a des heurts perceptibles.

Le Bureau du réseau joue en quelque sorte le rôle d'un «éditeur», tant au niveau de la planification qu'au niveau de la facture finale du produit.

3.3.2.3 Information & Publications

Le bureau de Project materials, sous la responsabilité du Secteur Informations et Publications, a également la responsabilité de développer des contenus d'accompagnement.

3.3.2.4 Production Business Management

Si en principe le producteur d'une émission ou d'une série d'émissions a la responsabilité entière pour la conceptualisation de la série et de l'embauche du personnel nécessaire pour sa réalisation, c'est la Division de Gérance qui s'occupe de la tâche d'assurer que le budget et les dépenses soient faites selon les normes de TVO. C'est donc la Division externe à la production même qui affecte une personne à l'équipe de réalisation pour cette fin.

3.3.2.5 Operations

Pour réaliser une émission, il faut de toute évidence des installations techniques et le personnel pour son utilisation. Les services de production (sur le plateau ou à l'extérieur) et de post-production est donc responsable de fournir ces services à l'équipe de production.

3.3.2.6 Contract Services

La réalisation des émissions requiert de nombreuses contacts avec d'autres intervenants à l'extérieur de TVO, notamment pour l'acquisition d'émissions produites ailleurs, et pour l'embauche de comédiens et d'autres professionnels aptes à travailler sur la production des émissions .

3.3.3 Promotion et consolidation des apprentissages

La fonction de promotion des apprentissages est également un service direct dans la mesure où il s'agit de faire le pont entre le contenus transmis et l'auditoire francophone. On peut distinguer la promotion pré-consommation et la promotion post-consommation. La première variété consiste à attirer la population francophone vers la «consommation» des ressources éducatives transmises par TVO, alors que la deuxième variété consiste à amener les Francophones à confirmer et à consolider les apprentissages après utilisation des contenus.

Dans l'un et l'autre cas il s'agit de services directs qui ont pour but de réduire les coûts (surtout psychologiques) à utiliser les ressources éducatives. Il s'agit donc de services pour augmenter l'accessibilité des ressources (cf chapitre 2, définitions).

Notons en passant que ce qui est fondamental à cette fonction (et à tous les autres services directs) c'est qu'il y ait la même conception de ce que constitue l'éducation. S'il devait y avoir déséquilibre entre différentes conceptions véhiculées par différents secteurs, il manquerait d'unicité de fonction.

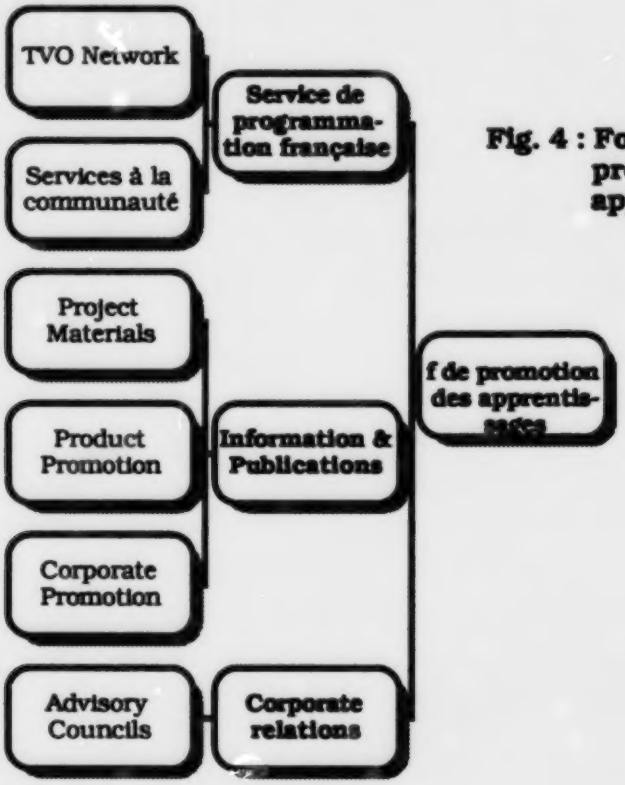


Fig. 4 : Fonction de promotion des apprentissages

3.3.3.1 TVO Network

La première forme de promotion se fait sur les ondes mêmes de TVO, et c'est la responsabilité première du Bureau du Réseau qui doit faire la promotion non seulement de la Chaîne en tant que telle, mais des différentes émissions et services de TVO en particulier.

3.3.3.2 French programming services

La Division de Service de programmation française, notamment par son secteur de Services à la Communauté, joue un rôle central dans la promotion et la

consolidation des apprentissages tant dans dans le secteur scolaire que dans d'autres secteurs, soit de façon direct par ses agents d'utilisation, soit de façon indirecte par sa formation de «multiplicateurs» qui assurent un rayonnement dans la communauté. Il s'agit, dans les termes de cette étude de la disponibilité et de la qualité des services, d'un service direct à la population.

3.3.3.3 External relations

La Division des Relations extérieures a une double tâche d'assurer les liens avec le public et avec les diverses agences régulatoires. C'est la première dimension que nous soulignons dans la fonction de promotion des apprentissages.

3.3.3.4 Information and publications

Le secteur d'Information et publications a pour fonction de réunir les informations en provenance de d'autres secteurs afin de les mettre dans une forme et selon des modalités qui soient aptes à attirer la population francophone vers l'utilisation des ressources éducationnelles transmises par TVOntario. Cela se fait notamment par divers publications, telle *L'horaire scolaire* et par ses contacts avec les médias imprimés pour annoncer les émissions à venir.

3.3.3.5 Revenue Development

A première vue un secteur qui a pour fonction d'augmenter les revenues pour TVO n'a pas grande chose à voir avec la promotion des apprentissages. Toutefois, il faut se rappeler que ce secteur est responsable d'une campagne de souscription qui est en même temps une (re)présentation de la chaîne à sa clientèle. Dans ce sens la campagne de souscription, soit par émissions télévisées, soit par courier, a le potentiel d'attirer ou de repousser les Francophones de l'utilisation de la chaîne.

3.3.3.6 Corporate relations

Les Comités consultatifs jouent en principe un rôle de cheville entre TVO et la communauté. En principe ils amènent des connaissances du milieu vers TVO (fonction de prévision et rétroaction), mais également il réprésentent TVO dans les différents milieux (fonction de promotion).

3.3.4 Prévision et Rétroaction des besoins éducatifs

Toute organisation le moindrement évoluée a une fonction de planification et de rajustement de son tir en fonction du «marché» qu'elle s'est taillée. Dans une

perspective systémique, il s'agit de la capacité d'un organisme de tenir compte de son contexte. Dans un ou des actes éducatifs, il s'agit d'un élément essentiel, mais indirect, dans l'offre de services adaptés aux besoins de la clientèle. Dans le cas de services éducatifs à rendre à la population francophone de l'Ontario, il s'agit d'un service crucial, d'autant plus qu'il est d'ores et déjà acquis que la population francophone de la province risque d'avoir des besoins éducatifs différents de ceux de la majorité (Churchill, Frenette & Quaazi, 1985).

Dans une perspective de service à la clientèle, nous avons distingué cette fonction de celle qui consiste à contrôler le contexte régulatoire, politique et technologique (voir infra) même si conceptuellement, il s'agit de la même fonction.

Il est à noter que tous les services internes mentionnés ci-dessous jouent le double rôle de prévision et de rétroaction, mais à des degrés divers.

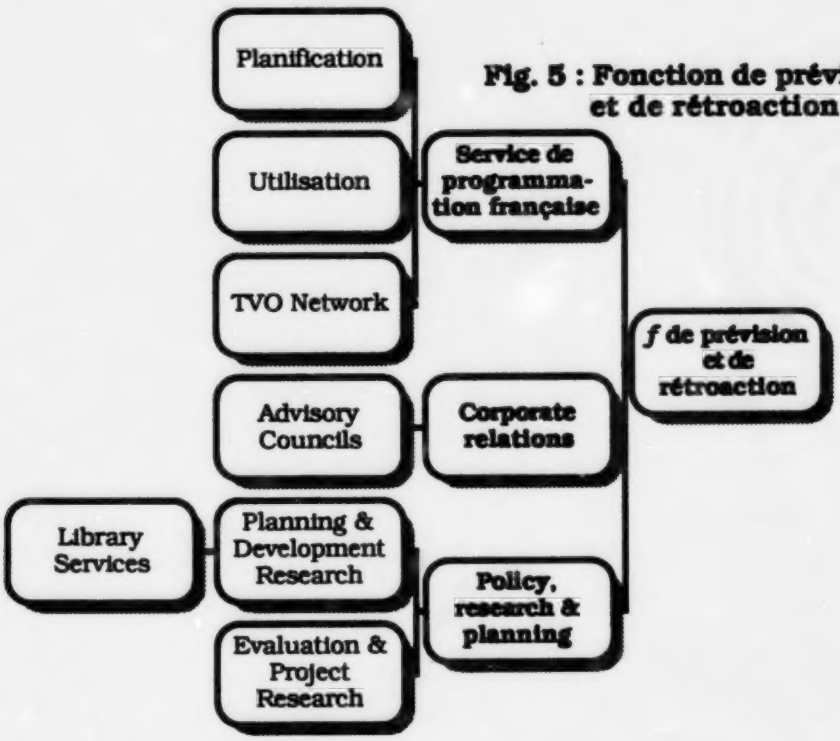


Fig. 5 : Fonction de prévision et de rétroaction

3.3.4.1 Corporate relations

La Divison de Corporate Relations joue le rôle de planification et de rétroaction de par son secteur des Comités consultatifs et, en particulier, par le Comité consultatif de langue française.

3.3.4.2 French programming services

La Division des services de programmation française exerce cette fonction à plusieurs niveaux, notamment par la participation de la gestion et des secteurs de production à des événements franco-ontariens, et par le secteur de Services à la Communauté de façon formelle et non-formelle.

3.3.4.3 Policy, Planning & Allocation

La Division de Policy Planning & Allocation joue un rôle prépondérant dans l'analyse des besoins éducationels spécifiques et surtout par l'évaluation formative et sommative de certaines émissions choisies selon les priorités de la Chaîne. Il est à noter que le type d'évaluation utilisée est critique pour le type de questions pour lesquelles on trouve des réponses. On peut se demander, par exemple, si les services d'évaluation sont en mesure d'évaluer l'impact des contenus (outcomes) ou les produits (outputs).

3.3.5 Contrôle environnemental

Le contrôle environnemental est la fonction qui se rapporte à l'environnement politique, social, régulatoire et même technologique des services éducatifs à la communauté. Les services éducatifs ont un besoin impérieux de maintenir les liens avec les différentes instances gouvernementales et régulatoires de même qu'avec les changements technologiques qui peuvent affecter la qualité de la programmation et la diffusion. Il s'agit toutefois d'un service indirect dont la langue de fonctionnement n'est pas nécessairement le français.

Cependant, ce qui est toujours essentiel en ce qui concerne la représentation des intérêts de la population francophone auprès des instances régulatoires, c'est une connaissance approfondie du milieu francophone. On peut logiquement se demander si l'une peut se faire sans l'autre.

Toutefois, on pourrait imaginer une structure où d'autres intervenants, par exemple, le service de programmation française, prennent les devants dans la représentation des intérêts de la communauté francophone de l'Ontario auprès des instances politiques, et ce serait le service des relations extérieures qui jouerait un rôle de deuxième plan.

Fig. 6 : Fonction de contrôle de l'environnement

3.3.5.1 External Relations

C'est le rôle d'intermédiaire entre TVO et les agences gouvernementales que nous soulignons sous le titre de fonction de contrôle environnemental.

3.3.5.2 French Programming Services

Avec l'avènement de la chaîne, on est vite arrivé à la constatation que le service de Programmation française, et en particulier la direction de la Chaîne, ne pouvait se dispenser de maintenir des liens très serrés avec diverses agences gouvernementales. C'est ce qui n'a pas manqué de se produire dès avant l'entrée en ondes de la Chaîne.

3.3.5.3 Engineering

Le service d'ingéniérie, par la biais de systems engineering, a la fonction de tenir TVO au courant des changements technologiques pouvant affecter l'environnement de la télévision éducative.

3.3.5.4 Policy, Planning & Allocation

Le service de Policy, Planning & Allocation, par le biais de son bureau de development research, a la responsabilité de tenir TVO au courant des changements sociaux qui peuvent changer le contexte de la télévision éducative.

3.4 Résumé

En résumé, on doit se rappeler encore une fois que cette analyse «fonctionnelle» laisse de côté de larges pans du fonctionnement de TVO. Elle a le mérite, toutefois, de distinguer les services directs et les services indirects dans une perspective de la fourniture de services à une clientèle précise. Pour bien comprendre l'utilité de cette conceptualisation, il faudrait presque lire les graphiques ci-dessus surimposées sur l'organigramme officiel de TVO. Cela permettrait de mieux voir comment certaines directions jouent un rôle subordonné aux Services de programmation française dans cette perspective fonctionnelle, tout en demeurant soumis à d'autres supérieurs dans une perspective hiérarchique. Enfin, cela permettrait de comprendre pourquoi il arrive qu'il y ait dédoublement de services dans la mesure où le Service de programmation française assume de temps à autre des fonctions qui sont également fournies par d'autres secteurs. La question qu'il faut se poser, si c'est nécessairement une situation déplorable.

CHAPITRE QUATRE
Évaluation des services

Nous voici arrivés au coeur de la problématique de cette étude. Ce chapitre est divisé en cinq parties, chaque partie correspondant aux fonctions que nous avons identifiées avec un service à l'auditoire. Répétons que selon la terminologie de cette étude, chaque service correspond à une fonction abstraite, assuré tantôt par plusieurs «services» administratifs de TVO, tantôt par un seul.

4.1. Introduction

Au début de la partie évaluative, il est important de noter que nous reprenons ici de façon plus ou moins explicite selon le cas, le schéma analytique proposé dans le chapitre 2. Stake (1967) propose une matrice qui distingue la raison d'être d'un programme d'une part, et les observations et les jugements relatifs au programme d'autre part.

Nous ne jugeons pas à propos de reprendre dans tout le détail les différentes dimensions de la matrice dans la partie du texte final. On se rappellera que Stake avait distingué pour la partie observation les intentions et les données, et, pour la partie jugement, les critères de jugements et les jugements proprement dits. Dans l'une et l'autre cas il avait distingué les antécédents, les transactions, et les conséquences. Cette double distinction en deux dimensions donnerait, avec la rationale, treize cases où il est théoriquement possible de faire un compte rendu écrit. Suivre en toutes lettres un tel procédé aurait submergé le lecteur en détails.

Il faut comprendre que le schéma analytique a fourni un schéma de travail, mais il ne paraît pas en détail dans le compte-rendu final.

4.1.1. Critères

Parmi les critères à utiliser dans le jugement des services aux Francophones, notons en particulier la caractérisation de sa clientèle francophone que TVO a explicitement développé pour le Conseil de Radio et Télévision du Canada (CRTC, p. 6). On y remarque, entre autres, la petite taille de la population, sa dispersion sur le territoire de la province, son manque de moyens de communication, la migration des jeunes vers des centres plus populeux mais moins francophones, l'atteinte aux identités collectives entraîné par le contact assidu avec les institutions de la majorité.

Cette caractérisation de la communauté se meut implicitement en critères d'évaluation dans la mesure où la Chaîne française existe pour pallier au moins en partie les lacunes décelées dans la constitution de la communauté. À la dispersion des individus correspond l'étendu (scope) des services; à l'assimilation grandissante correspond la nécessité d'une image alternative mais enracinée dans le milieu projetée dans la communauté; à la sous-scolarisation traditionnelle des Francophones correspond la qualité des mesure prises pour remédier cette situation.

4.2. Fonction de transmission des contenus

4.2.1. Distribution sur ondes

Lorsque la notion d'une Chaîne fonctionnant entièrement en langue française a été ébruité vers le milieu des années 1970, le modèle de distribution qui se parlait à l'époque en fut une non pas de transmission sur les ondes, mais de distribution de vidéocassettes aux câblodistributeurs qui en feraient usage un peu comme de la télévision communautaire.

Au moment de la présentation de la demande à la CRTC, il était plutôt question de distribuer la programmation de la Chaîne française par satellite aux têtes de ligne des systèmes de câblodistributeurs pour distribution sur la bande de base, avec l'option de construire des émetteurs supplémentaires au fur et à mesure que d'autres fonds [que ceux de la première dotation de la Chaîne] seraient disponibles (CRTC, p. 4).

La distribution sur la bande de base partout dans la province aurait eu pour effet que le signal de TVOntario soit disponible à 54% des personnes de langue maternelle française et de 50% des personnes parlant français dans les régions désignées. En plus le signal aurait été disponible dans des régions non désignées à 9% additionnels de personnes de langue maternelle française et à 17% de plus de Francophones, pour un auditoire total de 62% des personnes de langue maternelle française et de 67% des Francophones.

Ces calculs sont basés sur le principe que les Francophones sont proportionnellement aussi nombreux que les non-Francophones à s'abonner au câble (CRTC p. 35), bien que ce ne soit pas démontré de manière empirique.

A l'heure actuelle, le signal de la Chaîne française est offert sur la bande de base dans les régions désignées, et sur le convertisseur dans les régions non-désignées, de

manière à ce que le signal soit disponible à 62.9% des personnes de langue maternelle française et à 73.3% de la population totale de la province.

Par la suite, la décision fut prise de construire un émetteur à Hawkesbury et à Sudbury, ce qui aura pour effet de rendre accessible le signal de TVO à 66.3% de la population de langue maternelle française et à 73.7% de la population total (Options). Pour l'instant toutefois, le signal n'est accessible dans les régions désignées qu'aux abonnés du câble, et, dans les régions non-désignées, avec un convertisseur en plus.

Selon le plan corporatif de TVO (Options, p. 5), la programmation anglaise n'est pas disponible à 3.5% de la population, et 5.1% de la population y a accès uniquement par câble ou par transmetteurs à faible puissance. A la page suivante on note que 62.9% de la population de langue maternelle française y a accès uniquement pas câble. En ajoutant les deux transmetteurs à Hawkesbury on arrive à 66.3% de la population de langue maternelle française et à 73.7% de la population totale (qui est chiffrée cette fois-ci à 6,929,065 sic).

4.2.1.1. Politique de distribution

La politique de TVO veut que les services anglais et français soient disponibles à tous les citoyens de la province avec, cependant, deux provisos importants. D'abord, le plan corporatif note que la politique de TVO n'implique pas un engagement vis-à-vis d'une méthode de distribution plutôt qu'une autre. Deuxièmement, la politique n'implique pas que l'accès sera «gratis». (Options, p. 7).

4.2.1.2. Implications de la politique d'accessibilité «universelle»

Ce qu'il faut retenir de la politique «d'accessibilité universelle» de TVO c'est que l'on est en train de confondre le principe de disponibilité et le principe d'accessibilité. La politique de diffusion telle qu'énoncée par TVO vise en tout premier lieu le principe de disponibilité. De plus, cette politique laisse ouverte la possibilité que certains utilisateurs devront payer un prix additionnel pour avoir accès au signal de TVOntario.

Si le système de distribution prévoit des systèmes de transmission différents, tantôt par transmetteurs, tantôt par câblodistributeur, tantôt par diffusion directe par satellite (Direct to Home satellite transmission), il est évident que certains utilisateurs devront payer un prix additionnel. Dans la mesure où ces différentes méthodes ne se recoupent pas dans un territoire donné (c'est-à-dire où il faut utiliser

une technologie plutôt qu'une autre, faute de quoi l'on ne capte pas le signal), certains utilisateurs auront à payer un prix supplémentaire pour capter le signal.

Partant donc, il y a de grandes chances qu'il y ait inégalité d'accès dans la province, les utilisateurs dans les grands centres urbains ayant à leur disposition une multiplicité de moyens de distribution (diffusion directe, câblodistribution, voire éventuellement la diffusion directe à domicile) et les utilisateurs extérieurs étant sous l'obligation d'utiliser une seule technologie, le plus souvent une technologie plus dispendieuse, donc plus aptes à éloigner les utilisateurs les plus défavorisés.

Dans la mesure où la population franco-ontarienne est dispersée dans des régions éloignées, et dans la mesure où cette population est défavorisée sur le plan économique, la politique de disponibilité universelle (et non d'accessibilité universelle) rend nécessaire le déboursé de sommes additonnelles pour être en mesure de capter le signal de TVO. Le signal de TVO serait quasi-universellement disponible, non universellement accessible.

4.2.1.3. Les scénarios de l'avenir

Dans son plan corporatif pour les cinq prochaines années, TVO propose cinq scénarios de service augmenté pour les prochaines années. Ces scénarios sont truffées de considérations financières et technologiques, sans que les auteurs proposent une solution comme définitive. Les scénarios sont les suivants: a) par voie de transmetteurs b) par voie de câblodistributeurs et diffusion directe à domicile, en fermant les transmetteurs c) l'augmentation du nombre de facilités de transmission sur une base sélective.

Nous n'entrons pas dans le détail de ces scénarios qui sont disponibles dans le plan corporatif, sauf pour remarquer que la conclusion laisse entendre qu'à court terme, la seule option pour assurer l'accessibilité universelle c'est par voie de transmission sur les ondes. On mentionne alors deux autres options qui n'ont pas été envisagée, à savoir l'option de ne rien faire, et l'option d'augmenter les services de transmission uniquement pour les services français.

4.2.1.4. Appréciation

Nous ne voudrions pas préjuger les contraintes formidables qui pèsent sur TVOntario, tant sur le plan technologique que sur le plan financier. Cependant, dans cette section nous voudrions mettre l'accent sur la place des services en français dans le plan corporatif.

Le premier jugement à mettre en évidence c'est que les différents scénarios d'amélioration des services en français s'inscrivent dans un plan de modernisation des services à la totalité de la population. C'est-à-dire que l'amélioration des services à la clientèle francophone ne va pas sans amélioration au moins égal, dans la plupart des cas, à la population non-francophone. Alors que la proportion de la population n'ayant pas accès au signal de TVO ou uniquement par câble représente 7.8% de la population totale, chez les Ontariens de langue maternelle française il s'agit au contraire de la totalité de la population. En termes d'accessibilité, donc, l'effort de TVO va dans la direction d'une amélioration des services à une petite proportion des deux populations. Toutefois, le point de départ n'est aucunement comparable.

Alors que le réseau anglais est transmis par 17 transmetteurs à moyenne et haute puissance, en plus de 173 transmetteurs à faible puissance et 167 câblodistributeurs, pour atteindre 96.1% de la population ontarienne, le réseau français n'est pour l'instant disponible qu'au câble, et sur la bande de base uniquement dans les régions désignées. Jusqu'à maintenant, 128 câblodistributeurs diffusent le signal de la programmation française, ce qui représente une «couverture» de 62.9% de la population de langue maternelle française et 72.3% de la population totale de la province. La construction des émetteurs à Hawkesbury et à Sudbury augmentera la couverture jusqu'à 73.7% de la population de langue maternelle française.

Deuxièmement, les calculs sont souvent présentés comme si le service de base était le câble, non pas la transmission sur ondes. C'est ainsi que dans le plan corporatif on fait l'estimation du nombre d'auditeurs *additionnels* que l'on pourrait ajouter en améliorant les services de transmission directes sur les ondes. Cette façon de faire a pour effet de gommer les besoins de la population francophone qui, elle, n'a pas encore accès au signal de TVO sauf par le biais de la câblodistribution.

Cette façon de concevoir les choses finit par escamoter totalement la qualité des services en termes de disponibilité et d'accessibilité non seulement à la population de langue maternelle française, mais également à la population tout entière de la province.

En somme, on peut dire qu'au niveau de la transmission des contenus éducatifs, le signal français n'est pas aussi disponible que le signal anglais, et selon les différents scénarios proposés par le plan corporatif, ne le sera jamais. En ce qui concerne l'accessibilité du signal, c'est-à-dire la facilité relative de capter le signal par divers moyens, il y a, dépendant du scénario envisagé, quelques endroits dans la province

(Hawkesbury, Sudbury, Ottawa, Windsor) où l'utilisateur pourra éventuellement compter sur deux sources du signal (câble, transmission).

Il est important de souligner les différentes conceptualisations en vigueur pour ce qui est de la transmission du signal anglais et du signal français selon le plan corporatif proposé au ministère de la Culture et des Communications. Implicitement, on a conceptualisé le service de base en anglais comme la diffusion en directe, alors que le service de base en français est conceptualisé comme la diffusion par câblodistributeurs. Il y a donc deux poids et deux mesures.

4.2.2. Distribution en différé

La distribution en différé se fait par voie de courier. Il s'agit, dans un premier temps, des vidéocassettes commandées par les institutions éducatives, et des documents d'appui commandés par les individus s'inscrivant soit à un cours formel, soit à un cours non-formel. Il faut ajouter aux documents d'appui d'autres documents d'ordre promotionnel, notamment les feuillets VIPS. La nature de ces derniers documents dans le fonctionnement des services d'utilisation mérite que l'on s'y attarde.

Les documents VIPS sont les documents que l'on pourrait caractériser de feuilles publicitaires. Mais ces feuilles publicitaires jouent un rôle central dans l'utilisation de la télévision à des fins éducatives, car elles contiennent des informations cruciales pour assurer que l'utilisateur puisse faire une estimation de la pertinence d'une émission. Non seulement les feuilles contiennent-elles le titre de l'émission, mais sa durée, la durée des droits d'utilisation et de reproduction (les droits étant acquis pour une période limitée), et toute autre information jugée pertinente à son utilisation.

Il est donc absolument crucial que les feuillets VIPS soient disponibles au moment de la diffusion d'une émission. Autrement, les éducateurs manquent des informations essentielles à l'utilisation de l'émission à des fins éducatives. Ce service est d'autant plus crucial que les droits de diffusion et reproduction sont normalement acquis pour une période limitée. Si les feuillets VIPS devaient se faire attendre, cela aurait pour effet de limiter le plein usage de l'émission dans des contextes éducatifs.

Il vaut la peine de souligner cette dimension des services de TVO, car ce service souligne à quel point les émissions de la télévision éducative s'inscrivent dans une dynamique autre que celle de la télévision à distraction ou même la télévision à information. La télévision éducative peut être cela aussi; seulement, si elle se limite

à cela, elle se limite à fournir l'occasion pour l'individu de s'instruire. Si l'on ajoute, comme fait TVO, le partenariat avec les institutions scolaires et les regroupements communautaires, on met l'éducation dans un contexte d'encadrement collectif.

Partant donc, les services connexes, tels les feuillets VIPS, sont un instrument de premier ordre dans l'utilisation de la télévision éducative par d'autres institutions.

4.2.2.1. Distribution des vidéocassettes

La distribution des vidéocassettes est en principe assurée par les services de Customer Services de la direction du Marketing. C'est un des services les plus connus des éducateurs, remontant à l'époque où la vaste majorité des éducateurs ontariens se trouvaient dans l'impossibilité de capter directement les émissions de TVOntario. Comme solution de rechange, on offrait la possibilité d'emprunter ou d'acheter des enregistrements des émissions.

Le rôle du service dans la fonction d'assurer une solution de rechange au problème du manque de disponibilité du signal télévisé est beaucoup moins central aujourd'hui. Le rôle a changé en grande partie à cause des nouvelles technologies, notamment en ce qui concerne l'omniprésence du magnétoscope. On calcule qu'à peu près la moitié des foyers possède un magnétoscope. De plus, les services techniques des conseils scolaires sont beaucoup plus élaborés, et la possibilité d'enregistrer des émissions soit par les services des conseils scolaires, soit par les individus, est beaucoup plus envisageable aujourd'hui qu'il y a quelques années.

Cependant, l'omniprésence des magnétoscopes est probant dans la mesure où les individus et les institutions sont en mesure de *prévoir* l'importance des émissions de la Chaîne. C'est à cette condition qu'ils peuvent utiliser leurs propres technologies pour enregistrer sur place. Dans la mesure où les Francophones demeurent encore étrangers des services français de TVO, le service de distribution des vidéocassettes demeure capital. L'expérience a souvent démontré que les individus ou les groupes entendent parler d'une émission qui est déjà passée sur les ondes, qu'ils n'ont pu capter pour une variété de raisons, et qui pourrait toujours servir si les services de distribution étaient à la hauteur de la tâche.

Les services de Customer Services ont connu tellement de problèmes à assurer un envoi rapide (parfois des délais allant jusqu'à 5 semaines), que les Services d'Utilisation de la Chaîne ont été obligés de récupérer le service en utilisant une personne à demi-temps qui peut couper au travers des embûches bureaucratiques de manière à réduire le temps de réponse à deux jours.

Nous aurons l'occasion de revenir sur le phénomène: il s'avère assez souvent que l'intégration d'un service à la clientèle francophone dans un service destiné aux non-Francophones finit par être moins efficace. La raison est bien simple: le service à la clientèle non-francophone a été conçue de manière à réaliser des économies d'échelle, avec la spécialisation des fonctions. Mais quand il s'agit d'une clientèle assez réduite, la spécialisation des fonction a comme résultat d'envoyer le client d'un spécialiste à l'autre, tandis que dans une perspective de services intégérés, tel que pratiqué par la Chaîne, la même personne peut prendre les messages téléphoniques, inscrire les commandes, envoyer le matériel voulu dans un laps de temps beaucoup plus bref que ne pourraient faire les services spécialisés.

4.2.2.2. Distribution des écrits

Il y a deux aspects à la distribution des écrits qui les rendent plus accessibles à la population francophone. Il s'agit en premier lieu de la vitesse de transmission, et en deuxième lieu de leur coût.

En ce qui concerne la première dimension, celle de la vitesse, il ne semble pas y avoir de gros problèmes dans la transmission des documents d'appui. Cela est dû en grande partie parce que le développement des documents d'appui est la responsabilité du producteur d'une série d'émission. C'est à cette dernière personne que revient la tâche de planifier la mise en place des documents d'appui lorsque ceux-ci sont jugés pertinents. La qualité de ces documents est une autre question est on y reviendra dans une section ultérieure.

Pour ce qui est des feuillets VIPS, par contre, c'est toute une autre histoire. Il semble y avoir une histoire de piètre service à la Chaîne.

En avril 1985 une note indiquant tous les feuillets VIPS nécessaires pour l'exercice financier 1986 a été envoyé par la Chaîne française au service de Product Promotion, responsable de la réalisation des feuillets. A la fin de l'exercice financier (mars 1986) on avait reçu 5 feuillets, tous pendant les dernières semaines de l'exercice financier. La même chose se reproduit pour l'exercice financier 1987, où l'on indique une nouvelle liste d'émissions par ordre de priorité. Les feuillets ne sont toujours pas prêts, 7 mois après le début de l'exercice financier. Il faut souligner que cette demande de feuillets VIPS se fait pour des séries maintenant en ondes depuis un an. Rappelons que la plupart des émissions ont des droits de diffusion pour une période de quatre ans. Il y a donc 25 p. 100 de la vie des émissions qui n'a pas été

soutenue par les documents demandés. Enfin, rappelons que le Service de programmation française a déjà payé pour des feuillets non reçus.

Il est difficile de ne pas arriver à la conclusion qu'en ce qui a trait au feuillets VIPS, le Services de Programmation française reste une arrière-pensée, dont les voeux sont à combler (à la fin de l'exercice financier) pour répondre pro forma aux besoins.

En ce qui concerne la deuxième dimension, celle du coût, il y a eu des luttes interminables entre les Services de programmation française et la Direction d'Information et Publications au sujet de la politique de distribution des documents écrits. La politique de TVO depuis longue date veut que le consommateur participe au coût de leur production. Seulement, dans le cas des Francophones, étant donné leur petit nombre au départ, et le très petit nombre d'auditeurs qui s'inscrivent à des téléateliers, il est très difficile de prévoir un tirage qui soit rentable et, deuxièmement, il est plus économique de tout simplement donner les documents. Il faut se rappeler que le coût à TVO pour encaisser un chèque revient à plus de 20$ le chèque, étant donné l'infrastructure nécessaire pour traiter les chèques. [Le même principe vaut pour la campagne de souscription. Il est peut-être réconfortant, et même politiquement important, de savoir que plusieurs auditeurs participent au financement de TVO, mais il serait intéressant de faire vérifier par des comptables quel est le véritable «profit» engendré par de tels procédés.]

Dans le contexte d'un auditoire minoritaire et défavorisé, le coût d'achat représente tout simplement une entrave à la pleine utilisation de la documentation d'appui, surtout dans le contexte organisationnel où il n'est même pas certain que le prix représente un bénéfice pour TVO. Le coût de production pourrait être réduite encore plus si, dans le cas de tirages réduits, (le cas pour presque la totalité de documents d'accompagnement des émissions de la Chaîne française) il était permis d'utiliser les nouvelles technologies (micro-ordinateurs, Desktop Publishing). Mais cela est défendu, comme nous verrons plus loin, et des politiques élaborées pour la majorité constituent une entrave pour la minorité.

4.3. Fonction de développement des contenus éducatifs

4.3.1. Introduction

Nous arrivons maintenant au coeur des services éducatifs. Si les services de transmission sont importants parce qu'ils assurent la disponibilité et l'accessibilité des contenus, mais dans un sens technique de combler les distances géographiques, ce sont les services de contenus qui comblent les distances psychologiques. Les

services de transmission jouent un rôle subordonné, dans le sens qu'ils fournissent un support technique pour les contenus qui, eux, représentent la ressource censé apporter un bien à l'utilisateur (cf Chapitre 2 : Définitions).

Pour ce qui est des contenus, il faut traiter d'au moins trois dimensions séparées.

Puisqu'il s'agit d'un contenu en compétition avec d'autres médias qui, eux aussi, sollicitent l'utilisateur, il faut parler en premier lieu de l'apparence ou de la facture des contenus. Voilà un principe particulièrement important pour les contenus télévisés, mais qui n'est pas étrangère aux contenus imprimés non plus. C'est l'apparence première d'un contenu qui risque d'attirer ou rebuter l'auditoire. Qu'il suffise de penser à ce qui se produit lorsqu'un «pitonneux» de câblosélecteur passe d'un canal à l'autre : on reconnaît immédiatement «le canal communautaire» de par sa facture: décors immuables, manque de séquences filmées, peu de caméras utilisés, format de l'interview, accent sur les têtes parlantes, éclairage rudimentaire, etc. etc.

La deuxième dimension à traiter est celle de la quantité des contenus. La quantité de programmation influence l'horaire et la grille. L'individu qui fréquente les grandes chaînes de télévison est habitué à ouvrir un poste pour capter une émission, et une émission neuve. Les postes qui font recycler de vieilles émissions (sauf peut-être à l'été) signalent par le fait même qu'ils sont à court de ressources. La télévision éducative est un peu différent en ce domaine, car elle ne craint pas de repasser à plusieurs reprises la même émission, et cela dans un but éducatif. Mais tout est une question de mesure.

La troisième dimension à traiter est celle de la qualité des contenus. Voici la dimension la plus difficile à traiter, parce qu'il s'agit en tout premier lieu d'émissions à caractère *éducatif*. Il n'est pas question de traiter les émissions de la télévision éducative de la même façon que les émissions des grandes chaînes, parce que les buts ne sont pas semblables. Pour caractériser cette différence, on peut dire que les grandes chaînes ont pour but de créer des consommateurs de la télévision (et des annonces qui les accompagnent) alors que le but de la télévision éducative est de créer des connaisseurs par le biais de la télévision. Dans un sens, donc, le produit de la télévision éducative n'est pas une émission, mais des savoirs. Il s'agit d'une distinction qui n'est pas parfaitement acquise même à l'intérieur de TVO, étant donné la force du modèle commercial.

4.3.2. Services directs

Nous allons discuter dans un premier temps des services directs, c'est-à-dire ceux qui sont fournis par le Service de programmation française d'une part, et Information and Publications d'autre part. Dans un deuxième temps nous reviendrons sur les services indirects au Service de programmation française.

4.3.2.1. Les contenus télévisés

4.3.2.1.1. Le contexte

Les contenus télévisés sont de toute évidence le noyau des services à communiquer à l'auditoire. C'est pourquoi il faut s'attarder sur cette dimension capitale des services aux Francophones. Pour bien comprendre la qualité des services actuels, il faut comprendre le contexte d'où ils sont issus.

Il est bien connu que depuis quelques années les services français ont été réservés à toutes fins utiles aux créneaux du dimanche après-midi et soir, c'est-à-dire l'équivalent de 17 p. 100 de l'horaire total.

Lorsque la notion de service complet en français a commencé à être ébruitée à l'intérieur de TVO, le modèle qui a été évoqué était celui qui consisterait à produire des émissions pour distribution aux câblodistributeurs en forme de vidéocassettes. De cette manière, le câblodistributeur recevrait dix heures d'émissions à diviser sur deux jours. A raison de cinq heures de nouvelle programmation par jour et cinq heures de répétition, cela permettrait de donner un horaire complet avec une répétition de chaque émission à tous les deux jours.

Il faut noter qu'en ce qui concerne le contenu et l'apparence des émissions, la compétition implicite aurait été les émissions de télévision communautaire. Dans cette perspective il n'était pas question de faire concurrence avec le Service de Programmation anglaise, et encore moins avec les grandes chaînes de télévision.

Le projet de la Chaîne française a pour ainsi dire court-circuité ce projet, sans que la perspective de l'avant-projet soit complètement absente des calculs soumis au CRTC.

4.3.2.1.2. L'apparence des émissions

L'acceptation de la Chaîne a subitement projeté les responsables de la programmation dans un autre contexte, où la concurrence explicite est présentée par les

autres chaînes. Parler de concurrence dans ce contexte est peut-être déplacé. Il faut plutôt penser en termes de qualité de services.

Étant dans une situation de disponibilité de plusieurs types d'émission, l'utilisateur moyen est attiré ou repoussé par la facture d'une émission et, avec le câble en particulier, il a accès à toute la gamme des présentastions. Si les émissions en français devaient accuser une apparence artisanale, il est évident que l'utilisateur moyen serait rebuté par l'émission. Il ne serait même pas porté à se prévaloir des services éducatifs que représentent les émissions. De là l'importance capitale des installations techniques qui assurent une facture sinon identique, au moins concurrentielle avec celle des grandes chaînes. Mais il s'agit d'un choix. Le public de Montréal, par exemple, a accès à des émissions de Radio-Québec et de C.A.N.A.L. (la télévision «communautaire» des universités). Il est clair que le premier, de par sa facture, est en concurrence avec les grandes chaînes, alors que le dernier est en concurrence avec la télévision communautaire. Partant, donc, on vise en principe différents publics. (C'est la fameuse distinction entre «broadcast» et «narrowcast».) Le premier vise un public plus large, c'est-à-dire, qu'il tente de rendre plus accessibles ses contenus à un plus large éventail du public, alors que le dernier exige un effort supplémentaire de la part du public.

La présentation première des émissions constituent donc un premier pas dans la tentative de rendre plus accessibles les contenus éducatifs.

4.3.2.1.2.1. <u>Appréciation</u>

En ce qui concerne l'apparence première des émissions de la Chaîne, il semble y avoir une certaine ambiguïté qui règne. Certaines émissions ont une facture «d'ici» au point où les enfants de l'auteur ont pu faire spontanément la meilleure évaluation qui soit en affirmant pouvoir distinguer immédiatement les émissions de TVO et les émissions de Radio-Canada, car les dernières se font toujours «avec un petit accent français» et les premières avec un accent «naturel» i.e. d'ici.

Cependant, les enfants ne regardent pas les émissions pour adultes où l'accent «naturel» est beaucoup moins évident. Cela est dû en grande partie au fait que la télévision éducative doit compter pour une grande part sur les acquisitions, c'est-à-dire les émissions faites ailleurs. [Pendant le présent exercice financier, le service de programmation française compte combler 546.9 heures sur 895.7 heures livrées par voie d'acquisitions, soit 61.1 p. 100 du total. Le secteur grand public est responsable de 357.0 heures de ces acquisitions, soit 65.2 p. 100 des heures à livrer.]

Si le problème n'était qu'un problème économique, ce serait facile à cerner. Mais les discussions avec certains intervenants à la Chaîne ont révélé que souvent le véritable public implicit dans les discussions est un public «ailleurs». Dans les justifications proposées, on revient toujours aux besoins du public franco-ontarien, mais par le biais de son besoin de s'ouvrir à un monde plus large.

Ce sont des conversations qui rappellent les beaux jours de CBC lorsqu'on proférait exactement le même discours pour justifier la prépondérance de la perspective britannique dans la programmation. Ce qui est le plus inquiétant dans tout cela, ce n'est pas tellement le fait que l'on sente le besoin de composer avec une situation économique difficile, mais que l'on se sente tout à fait à l'aise à proposer une telle justification.

Pour bien comprendre la portée d'une telle justification, il faut imaginer le holà si les grandes chaînes canadiennes se mettaientt à justifier la prédominance de la programmation américaine par le fait que les canadiens ont besoin de s'ouvrir à un monde plus large. C'est impensable dans le contexte canadien; ce devrait être impensable dans un contexte ontarien.

La fait que l'impensable soit pensable est évidemment relié à des questions de ressources humaines. Lorsque les ressources humaines proviennent de l'extérieur et demeurent (psychologiquement) de l'extérieur, l'impensable trouve le moyen de se dire.

4.3.2.1.3. La quantité des émissions

C'est au niveau de la quantité de programmation française que l'on constate les progrès spectaculaires accomplis par TVOntario et par la Chaîne française en particulier.

En 1984-85 le Service de programmation française n'a fourni que 193.0 heures de programmation, et l'année suivante c'était 246.0 heures. À partir de 1986-87 la production et l'acquisition a grimpé subitement, atteignant 784.25 heures. Cette année, on estime le nombre d'heures à livrer à 895.7 heures, ce qui représente 4,608.5 heures d'émissions de programmation.

La répartition des émissions a également évolué considérablement. En 1984-85 les émissions étaient réparties entre les émissions enfance/jeunesse (59.2 heures) et les émissions grand public (133.8 heures). Les premières représentaient donc 30.7 p. 100 de la programmation. En 1987-88 les émissions de formation à distance et

d'enfance/jeunesse représentent 409.2 heures, c'est-à-dire 45.7 p. 100 de la programmation. Or, ce sont ces émissions qui sont d'habitude reliées plus étroitement à des systèmes d'apprentissages, alors que les émissions Grand Public sont plus volontiers associées au divertissement, même s'il s'agit d'un divertissement alternatif. La première catégorie d'émission représente un effort plus substantiel de la part de la Chaîne de s'impliquer activement dans les apprentissages, alors que les émissions à caractère plus divertissant laissent à l'auditoire le soin d'en tirer les bénéfices éducatifs.

4.3.2.1.3.1. Inventaire

A la fin de l'année fiscale 1986-87, la Chaîne française disposait d'un inventaire de 1,639 heures. Selon les estimations en date du troisième trimestre, on prévoit livrer 895.7 heures pour la fin de l'exercice financier en cours. Il faut mettre ces chiffres dans le contexte d'une programmation qui, pour 1987-88, prévoit combler 4,608.5 heures d'antenne avec une production/coproduction/acquisition qui remonte à tout proche de 900 heures. L'inventaire devient un élément essentiel dans une tentative de ne pas multiplier les reprises.

Or, une récente étude du Bureau du Réseau (TVO Network) révèle un inventaire actif de 307,0 hrs pour l'horaire scolaire, de 421,5hrs pour enfance-jeunesse à la maison, de 1009,5hrs pour le Grand public, et de 806,5hrs pour la formation à distance. Ces chiffres représentent l'inventaire actif suivant le principe que les émissions ont une vie de quatre ans, la durée normale des droits de diffusion. Ils n'incluent pas les heures d'inventaire inutilisable parce que périmées par l'actualité, ou parce qu'elles ne correspondent plus aux programmes-cadres du ministère de l'Éducation, ou parce qu'elles n'ont pas été faites selon des systèmes d'apprentissage. Ces chiffres représentent donc un total de 2544.5 hrs d'inventaire actif total sur une période de quatre ans. Mais il faut se rappeler que les émissions connaissent des années d'expiration différentes. Ainsi, sur un total de 307,0 hrs d'inventaire actif pour l'horaire scolaire, il y a 107,0 hrs expirées en 1988-89, 66,0 hrs en 1989-90, 47,0 hrs en 1990-91, et 87,0 hrs expirées en 1991-92. Donc, le moment le plus «creux» en termes d'horaire scolaire est en 1988-89.

4.3.2.1.3.2. Appréciation

La première conclusion qui doit se faire au niveau de la quantité de programmation, c'est que c'est peut-être la plus belle réussite de TVO et de la Chaîne française. Le service de programmation française a réussi à remplir son mandat avec une

programmation qui remplit très honorablement les heures d'antenne, sans anicroche évidente pour le profane. Cela peut paraître parfaitement banal à première vue, mais il s'agit d'une très grande victoire dont on ne peut sous-estimer l'importance. Au début de la chaîne, il n'était pas du tout évident que la Chaîne puisse remplir ses engagements pour la grille horaire, ce qui était une condition sine qua non pour qu'il y ait un service aux Francophones qui soient un tant soit peu comparable à celui offert aux non-Francophones.

La deuxième conclusion qui s'impose, c'est que le rythme de travail qui a été imposé à tous les effectifs des services de programmation française ne peut continuer indéfiniment. Au dire des «anciens» des services de programmation française, le rythme de travail a augmenté considérablement depuis quelques années, et de l'extérieur du moins, le développement des contenus éducatifs semble être le travail de jeunes. La question qui vient spontanément à l'esprit, c'est pendant combien de temps les gens seront capables de continuer la cadence imposée depuis le début de la chaîne. TVO a proposé des mesures dans son plan corporatif pour remédier à la situation, et il est à espérer que ces mesures seront étudiées sérieusement.

Troisièment, le seul ombre au tableau de la quantité des heures d'émissions semble se situer au niveau de l'inventaire. L'inventaire d'émissions, et plus particulièrement en ce qui concerne les émissions dans le secteur scolaire, est nettement défectueux. Cela est dû à deux facteurs.

D'abord, les services de programmation française sont tributaires de décisions prises antérieurement et qui ont eu pour effet de mettre l'accent sur l'enfance/jeunesse à la maison au profit de la programmation scolaire.

Deuxièmement, les programmes scolaires sont en voie de changement (les programmes-cadres du ministère de l'Éducation connaissent une vie d'à peu près 7 ou 8 ans). Par conséquent, il faut songer à modifier les contenus en fonction des nouveaux programmes. Si le deuxième facteur est également vrai pour les anglophones, le premier facteur est particulier aux Francophones, ce qui fait que sur le plan purement quantitatif, il faut penser à des mesures supplémentaires pour combler l'écart.

4.3.2.1.4. La qualité des émissions

Quand on parle de la qualité des émissions éducatives, on arrive on coeur de la problématique des services aux Francophones. Il s'agit également de la dimension qui est la plus difficile à cerner, pour des raisons qui seront évidentes plus bas.

Avant de s'aventurer sur le terrain glissant d'une appréciation de la qualité des émissions de TVO, il faut préciser selon quels critères l'on voudrait poser un jugement.

Notons que la Chaîne française en particulier a proposé un certain nombre de critères implicites dans la mesure où elle a su insister avec vigueur sur les caractéristiques de la population qu'elle entend desservir (CRTC, p. 6.) Là on parle de la dispersion de la population, de sa taille restreinte, du manque de communications formels pour faire le lien entre les différentes composantes de la communauté, de sa situation de minorité subordonnée à la majorité, étant par conséquent absente des leviers de pouvoir, de la migration des jeunes vers les centres plus populeux, ceci ayant pour effet de porter atteinte aux identités collectives, et du statut inférieur du français dans le monde du travail. Cette caractérisation de la population-cible reste à relier à la rationale (CRTC p. 9) qui consiste à proposer que «la télévision éducative peut enseigner des compétences pratiques et transmettre des informations de «survie». Au sens le plus large du terme, elle peut également aider le téléspectateur à accroître ses connaissances et à s'enrichir en dehors d'un établissement d'enseignement. Toutefois, les Franco-Ontariens doivent, au-delà de tout apprentissage, raffermir leur sens d'identité.»

TVO et la Chaîne ont donc implicitement pris des engagements vis-à-vis de l'amélioration des possibilités d'apprentissages et de raffermissement de l'identité culturelle dans un contexte de sous-scolarisation, d'éparpillement de la population, de retard historique dans l'éducation.

La Chaîne a pris l'heureuse initiative de développer un plan d'action dont les priorités en programmation découlent d'une lecture des besoins de la population (Cahier de planification). Le plan des opérations est renouvelé annuellement en fonction d'une lecture constante des besoins de la population.

Mais plus encore, il importe de savoir si la lecture des besoins de la population influence réellement les décisions relatives à la programmation. Il y a plusieurs indices (que nous n'avons pas besoin de répéter ici, afin de protéger les individus impliqués) permettant de tirer la conclusion que les décisions sont effectivement prises pour mieux conformer les contenus aux besoins de la population-cible.

Mais cette analyse porte essentiellement sur ce Stake appelle les intentions (voir chapitre 1 pour les distinctions ici). Pour aller plus à l'avant dans l'analyse de la

qualité des émissions, il faut porter son attention sur les processus (les interactions) et sur l'impact des émissions sur l'auditoire (les effets).

Malheureusement la documentation est beaucoup plus avare sur ces dimensions de la programmation. Les évaluations des émissions (et ici nous anticipons une autre section de ce rapport) ont tendance à se faire par des professionnels qui portent leur attention sur l'évaluation formative ou sommative, cette dernière étant faite en très grande partie par personnes interposées entre les émissions et les utilisateurs. Ces individus ont certes une perspective raffinée de l'impact d'une émission, mais ils jouent le double rôle (gatekeepers) de facilitateur et d'empêcheur. C'est donc un rôle ambigüe qui préside aux évaluations, empêchant ainsi de porter un jugement fiable sur l'impact des émissions sur l'auditoire.

Cependant, la Chaîne a pris l'heureuse initiative de mettre sur pied un panel d'auditeurs Francophones, afin d'étudier de façon systématique l'impact des émissions sur l'auditoire. Cette étude est en cours à l'heure actuelle, et elle devrait apporter des renseignements essentiels pour la compréhension de l'impact des émissions de la Chaîne sur l'auditoire francophone. Malheureusement, elle n'était pas disponible au moment de la rédaction de ce rapport.

À l'intérieur d'un système de planification globale, chaque émission est censé s'inscrire dans un système d'apprentissage, où l'on précise les objectifs d'apprentisssage, les modalités pour y arriver, et les mesures d'évaluation prévues pour vérifier les impacts.

Cette façon de faire a été adoptée in extenso par la Chaîne, mais il est évident que la procédure connait encore des difficultés, car cette façon de faire semble être étrangère à des professionnels de la télévision.

Il ne s'agit pas d'une reproche à leur faire. La recherche a maintes fois démontré qu'une telle démarche, bien qu'elle soit préconisée depuis longue date dans les milieux de l'enseignement, est loin d'être utilisée par les enseignants. La raison est bien simple : cette démarche demande un effort d'anticipation et d'abstraction qui est loin des préoccupations d'un professionnel, surtout un professionnel du visuel.

Par conséquent, il est assez difficile d'utiliser la documentation de TVO afin de vérifier le bienfondé des intentions, et entreprendre une évaluation de la qualité des contenus télévisées eût dépassé largement les ressources (et le temps) d'une seule personne.

4.3.2.1.4.1. Appréciation

Le premier jugement qui mérite d'être posé au début, c'est qu'une comparaison avec les émissions de la Chaîne anglaise permettent de constater un réél effort d'attirer toutes les couches sociales de la population francophone de la province. Alors que la chaîne anglaise vise de toute évidence un auditoire de la classe moyenne, la Chaîne française semble avoir fait un effort plus soutenu pour attirer les couches plus défavorisées. La programmation française semble donc avoir une visée plus large, bien que cet écart semble se réduire, tant la programmation anglaise depuis peu de temps semble avoir modifié son tir.

La programmation de la Chaîne française semble avoir mieux réussi la tentative de concorder les émissions avec les besoins de la population visée dans le domaine scolaire que dans d'autres secteurs. En tout cas, ce sont les intervenants dans le domaine scolaire (notamment à tous les niveaux du ministère de l'Éducation) qui semblent les plus impressionnés par les efforts de TVO dans le domaine de la programmation.

Cela est dû sans doute au fait que les domaine de l'éducation formelle et non-formelle sont les plus liés aux programmes de la province de l'Ontario, Il faut donc presque inévitablement faire les émissions sur place, car les émissions éducatives faites ailleurs ne correspondent pas nécessairement aux programmes scolaires de l'Ontario.

C'est dans le domaine de l'éducation informelle (en grande partie les émissions fournies par le secteur grand public) que la tâche de fournir des émissions correspondant aux besoins d'un public francophone de l'Ontario connaît le plus de difficultés. Cela est dû en grande partie au fait que ce secteur à lui seul est responsable du plus grand nombre d'heures de diffusion, et les impératifs économiques exigent que l'on songe à aller chercher des émissions faites ailleurs. Cela étant, il demeure à cause de cet impératif économique, des incohérences notables. Les grands films américains doublés sont les moins chers, mais ils sont également les films les plus accessibles aux Francophones de l'Ontario dans leur version originale. Les thèmes portant sur les femmes battues dans un pays étranger risquent de ne pas faire vibrer les cordes sensibles des franco-ontariennes. Souvent, on croirait que la programmation dans le secteur grand public semble provenir d'une logique implicite qui veut que les Francophones de l'Ontario aient un besoin impérieux d'ouvrir leurs horizons à des réalités internationales. Cela est sans doute vrai de tous les Canadiens, mais il est difficile de voir comment il s'agit d'un besoin

plus important pour les Francophones de l'Ontario. En somme, cette préoccupation avec les réalités internationales répond à des exigences économiques, mais sur le plan des idéologies, elle confond le général et l'universel.

On peut acquérir des vues plus larges (la dimension générale) sans toutefois comprendre l'application des lois universelles dans des instances particulières (son vécu immédiat, contextualisé). Inversement, il est possible de comprendre l'universel dans des contextes très localisés, si l'émission prend ce biais au départ (voir par exemple certaines émissions de Man Alive).

4.3.2.2. Les contenus imprimés

Rappelons que les contenus imprimés sont constitués par les documents d'appui aux émissions pour ceux qui voudraient s'inscrire dans un programme non-formel, et par les documents pédagogiques qui accompagnent les émissions destinées au domaine scolaire.

De manière général, il est difficile de ne pas arriver à la conclusion que la documentation qui accompagne les émissions constituent une arrière pensée, ou une obligation dont il faut s'acquitter. Les différents rapports de fin d'année auxquels l'auteur a eu accès font beaucoup état du nombre d'heures d'acquisitions, de production, de co-production et d'adaptation, mais ils sont avares sur des renseignements relatifs au développement de documents d'appui.

4.3.2.2.1. Les documents d'appui

Il y a une longue histoire, remontant à avant la création de la Chaîne, de documents d'appui reconnus davantage pour leur élégance stylistique que pour leur capacité de rejoindre le public francophone de l'Ontario. Cet état de choses est attribuable au moins en partie à un manque de connaissance de la communauté de ceux qui commanditaient les documents, et de ceux qui étaient chargés de les rédiger. Cette situation change peu à peu, mais il est encore trop tôt pour juger si la situation s'est améliorée. A noter que cet état de choses est attribuable davantage aux caractéristiques des ressources humaines utilisées qu'à leur nombre.

4.3.2.2.2. La documentation pédagogique

Il s'est avéré assez rapidement qu'il existe des problèmes du côté des contenus pédagogiques. Certains interlocuteurs à l'intérieur et à l'extérieur de TVO ont fait remarquer que la documentation pédagogique, surtout celle qui accompagne les

émissions pour l'enseignement élémentaire, laisse à désirer. Ce qui semble faire défaut en particulier, ce sont les approches pédagogiques qui ne seraient pas conformes aux exigences des programmes-cadres du ministère, surtout le programme P_1J_1 qui régit l'enseignement aux cycles primaire et moyen.

Cela est dû en partie au fait que les personnes qui commanditent la rédaction des documents pédagogiques ne sont pas au courant des exigences du ministère et n'ont pas de formation pédagogique. Par conséquent, ils sont obligés de s'en remettre aux pédagogues qu'ils engagent pour le développement du matériel. De plus, la tendance est à chercher les rédacteurs dans la région torontoise, mais le bassin de pédagogues ayant une perspective large des exigences du ministère et de la pédagogie nouvelle est extrêmement restreinte dans la région de Toronto. Étant donné que les responsables ne sont pas en mesure de juger de la compatibilité de la documentation pédagogique avec les orientations du ministère de l'Éducation, ils doivent s'en remettre aux commentaires des enseignants en exercice qui, eux, jugent de la «practicabilité» du matériel. En un mot, la documentation pédagogique suit la pratique pédagogique plutôt que de la devancer.

4.3.3. Services indirects

Les services indirects sont les services internes directement reliés à la production des contenus éducatifs tels que nous les avons proposés dans les graphiques du chapitre précédant. Les interviews portant sur les fonctions principales nous ont permis de recueillir maints commentaires sur la qualité de ces services, mais du point de vue des utilisateurs premiers, c'est-à-dire les producteurs des contenus télévisés. Le temps ne nous a pas permis de contre-vérifier les données du point de vue des fournisseurs des services dans la plupart des cas. Cependant, lorsque plusieurs commentaires du même genre proviennent de sources différentes, cette «triangulation» permet de suggérer qu'il y a anguille sous roche.

4.3.3.1. Services indirects à la production télévisée

4.3.3.1.1. Production services

Bien qu'il y ait eu des efforts notables pour bilinguiser les services techniques, notamment dans la salle de contrôle, il semble être loin de la réalité en ce qui concerne le personnel technique sur le plateau et dans la salle de post-production.

De l'aveu de plusieurs interlocuteurs, cela cause des retards et une baisse de qualité dans les émissions en français. Toutefois, il serait hasardeux de tenter de chiffrer la différence.

Un exemple banal permettra de comprendre en quoi la présence de techniciens qui ne comprennent pas le français peut compromettre la qualité d'une émission. Un caméraman qui comprend ce qui se passe sur le plateau est en mesure d'anticiper les interactions dans une conversation, et de commencer à viser sa caméra en fonctions des changements dans les échanges. Les directives du réalisateur viennent confirmer, dans bien des cas, une décision déjà entamée sur le vif. Mais si cette personne ne comprend pas, de par le sujet de conversation, le ton et la structure des échanges qu'il va y avoir un changement dans la conversation, il arrive 1o qu'il doive attendre les directives du réalisateur, et 2o que des conversations se passent «off-caméra» pendant que le visuel se remet à la recherche de l'audio. Toute personne qui a regardé les émissions impliquant plusieurs conversants (eg. le Lys et le Trillium) peut vérifier le phénomène une fois que la cause est portée à son attention.

Ce qui est plus grave, la non-implication du personnel technique dans le processus de production des émissions télévisées amène des situations où le personnel technique sur le plateau se permet des commentaires désobligeants au sujet du français, ce qui crée une situation qui n'est pas exactement confortable pour les Francophones. Cette constatation provient non pas des Francophones à l'intérieur de TVO, bien que ceux-ci aient fait plusieurs commentaires sur la difficulté technique de produire des émissions avec un personnel qui ne comprend pas ce qui se passe, elle vient d'individus de l'extérieur de TVO.

Lorsque des invités de l'extérieur font de telles constatations, il faut croire que la situation laisse à désirer.

Toutefois, cette situation est à relier au contexte organisationnel de TVO que nous avons évoqué dans le chapitre suivant. Elle n'est pas à relier aux seuls antagonismes qu'il pourrait y avoir entre Anglophones et Francophones.

Par ailleurs, l'ensemble de la situation laisse entrevoir la nécessité impérieuse d'assurer la bilinguisation complète des services de production. L'erreur pourrait consister à croire que parce qu'il s'agit de services techniques, il est moins important d'assurer la bilinguisation des services. Au contraire, notre analyse de la situation laisse croire que c'est précisément parce qu'il s'agit de services techniques,

exigeant l'intégralité des services, qu'il faut aller de l'avant dans la bilinguisation des ressources humaines.

A ce sujet il est intéressant de noter que le cahier de planification de la mise en oeuvre de la Chaîne (sans date mais sans doute avant le lancement de la Chaîne) avait proposé parmi ses objectifs pour l'année 1986-87 d'encourager le développement de ressources humaines francophones en Ontario (Obj. 14) en encourageant l'embauche et la préparation de conseillers pédagogiques et de personnel de production (14.1), en s'engageant à la production de courts segments d'émissions par de jeunes Francophones sous la supervision d'instituts techniques (14.2) et en explorant d'autres possibilités pour favoriser le développement de ressources humaines pour appuyer la programmation en langue française (14.3). (Cahier de planification 1986-87 p. 25.) Or, ces objectifs semblent être restés lettre morte, faute de crédits nécessaires pour accomplir la tâche.

Cet ensemble d'objectifs n'apparaît plus dans le plan corporatif de TVO, récemment présenté au ministère de la Culture et des Communications; il est donc prévisible que si amélioration il y a dans les ressources bilingues, ce sera au seul niveau de compétences linguistiques.

Toutefois, cette affirmation demande une précision supplémentaire. Si, dans un monde idéal, il serait bon que les ressources humaines aient à la fois des compétences linguistiques en français et une bonne connaissance de la communauté qu'elles doivent desservir, la logique impose une priorisation. Dans les services techniques, par exemple, il semble que les compétences linguistiques devraient être prioritaires, alors que dans les différents services à la communauté, il semble que la connaissance de la communauté soit une priorité.

4.3.3.1.2. Contract services

Deux points névralgiques dans les services de contrats: la langue des contrats et le processus d'embauche des comédiens.

En ce qui concerne la langue des contrats, plusieurs interlocuteurs ont évoqué la difficulté à se procurer des contrats en français, même dans le cas d'un projet national. La carence au niveau des contrats fait en sorte que le producteur est souvent amené à faire des traductions sauvages dans le cas de comédiens québécois, ce qui entraîne inéluctablement une perte de temps pour le premier, et, dans le cas de Francophones bilingues qui ne seraient pas portés à exiger un contrat en français, un message implicite d'aliénation.

Plusieurs interlocuteurs à l'intérieur et à l'extérieur de TVO ont localisé un problème sérieux dans le bureau du Talent Coordinator. Ce dernier serait parfaitement ignorant du monde artistique en dehors de Toronto en général, et du monde artistique francophone en particulier. Ce dernier élément souligne avec force que pour rendre un service adéquat, il ne suffit pas que les ressources humaines soient bilingues, mais qu'elles soient connaissantes également de la communauté avec laquelle on a affaire.

4.3.3.2. Services indirects à la production imprimée

Nous aurons l'occasion de revenir sur le rôle de la Direction des Graphiques. Pour l'instant, qu'il suffise de remarquer qu'en ce qui concerne tout ce qui est communication écrite avec les Francophones, il semble y avoir des problèmes très sérieux dans la livraison des services.

Faute de temps, nous n'avons pu enquêter dans suffisamment de détail pour pouvoir porter un diagnostic sûr à propos de la Direction d'Informations et Publications, mais il faut souligner à quel point il semble y avoir difficulté entre lesService de Programmation française et les Services d'Information et Publications. Cette tension serait due en partie à des différentes compréhensions de la nature de la communauté à desservir, et en partie à des priorités qui ne se concordent pas toujours. Il s'agirait d'un secteur de services à surveiller très étroitement à l'avenir.

4.4. Fonction de promotion des apprentissages

En ce qui concerne la promotion des apprentissages, il est important, pour bien souligner la différence entre la télévision éducative et la télévision normale, de distinguer la promotion pre-consommation et la promotion post-consommation. La première n'est guère différente de ce qui se passe dans d'autres chaînes de télévision. La dernière distingue la télévision éducative et, dans bien des cas, distingue TVO d'autres télévisions éducatives.

4.4.1. Promotion pré-consommation

Nous n'avons pas grande chose à signaler en matière de promotion pré-consommation sauf que, d'après tous les indices que nous avons recueillis, cette fonction semble être acquitté de manière compétente. Certains indices permettent de conclure qu'il y a quelques anicroches dans l'envoi et la qualité des publicités dans la communauté (par opposition aux envois destinés aux médias), mais ces

problèmes risquent de se résoudre au fur et à mesure que les différents services chargés de cette tâche se dotent d'individus connaissant la communauté.

4.4.2. Promotion post-consommation

La fonction de post-consommation est concentré dans le Secteur de Services à la Communauté dans le Service de Programmation française. Il s'agit d'un service inédit dans la mesure où non seulement il existe une équipe pour assurer l'utilisation de la télévision dans des contextes scolaires, mais également une équipe pour assurer son utilisation dans des contextes communautaires.

Le modèle d'apprentissage qui est sous-jacent à ce programme d'utilisation est des plus appropriés à la tâche de rendre la télévision éducative un catalyseur des apprentissages individuels et collectifs. (Voir à ce sujet la Cahier de planification de la Chaîne).

Les données sur le nombre d'ateliers donnés et le nombre de dossiers pris en charge dans un modèle de partenariat avec d'autres organismes communautaires permettent de conclure qu'il s'agit d'un service fort intéressant qui est appelé à accroître ses responsabilités au fur et à mesure que l'on se rende compte qu'il ne suffit pas, en contexte minoritaire, d'offrir un service, mais il faut aller activement à la recherche des gens si longtemps tenus dans une situation de marginalisation[6] par rapport aux institutions. Dans un contexte minoritaire, il faut comprendre que c'est l'offre qui crée la demande, non l'inverse.

4.5. Fonction de prévision et rétroaction

La fonction de prévision et de rétroaction est assuré pour l'essentiel par deux porteurs de dossier: le Service de Programmation française et le Service des Politiques, de la Recherche et de la Planification. Le Comité consultatif de langue française semble jouer un rôle plutôt dans l'arène politique que dans le domaine éducatif.

En ce qui concerne le premier, sa capacité de prévision est beaucoup plus formalisée et structurée que sa capacité de cueillette des rétroactions de la communauté qui, elle, est demeurée encore au stade opérationnel de l'informel. Il faut se rappeler que

---

[6] Ici l'auteur doit déclarer un conflit d'intérêt, puisque son épouse travail dans ce secteur. Nous espérons que ces commentaires sont appelés par les données de l'étude et par d'autres conceptualisations préparées ailleurs, notamment dans Churchill, Frenette & Quazzi (1985).

le terme *informel* n'est pas synonyme d'inefficace. Des évaluations peuvent se faire de manière informelle et demeurer très efficace parce les intervenants, de par leur background, connaissent la pertinence des informations recueillies. Il n'en demeure pas moins que l'organisation des retroactions de manière formelle et rationnelle demeure encore à parfaire.

En ce qui concerne le deuxième, le Service des Politiques, de la Recherche et de la Planification vient tout juste de connaître un remaniement interne. Jusqu'à maintenant, sa force a été d'assurer la planification à un niveau systémique et la rétroaction à un niveau particulier de l'utilisation d'émissions (surtout scolaires) précises. Toutefois, son analyse de la réception faite des émissions demeure en-deçà d'une analyse de l'impact éducatif des émissions sur une communauté. Cela est dû en partie à son manque de personnel ayant des connaissances approfondies de la communauté francophone de l'Ontario.

4.6. Fonction de contrôle environnemental

Nous n'avons pas grande chose à signaler au sujet de la fonction de contrôle environnemental, qui demeure un service indirect par rapport à l'offre de services aux Francophones, sauf pour remarquer que ce service doit relier deux types de connaissances pour bien remplir ses tâches : d'une part, une solide connaissance du milieu gouvernemental et autres et, d'autre part, une connaissance approfondie du milieu francophone de l'Ontario. Pour l'instant, la deuxième dimension est assurée par le Service de Programmation française, tandis que le premier est assurée par le Service de Relations extérieures. Il s'agit d'une répartition des fonctions qui n'est pas impossible en principe. En pratique, il y a eu quelques exemples d'initiatives prises sans tenir compte de l'autre, ce qui ne mène pas nécessairement à une diminution de services aux Francophones, mais à une augmentation de tensions à l'intérieur de l'organisation.

4.7. Ensemble des services

La tendance, dans un rapport d'évaluation, est de mettre l'accent sur les anicroches à l'offre de services aux Francophones. La multiplication des commentaires portant sur les difficultés à rendre service risque de faire perdre «la vision de la forêt pour les arbres». Le but de cette dernière partie est donc de rétablir l'équilibre qui risque d'avoir été perdu en cours de route.

4.7.1. Importance de TVO pour la communauté francophone de l'Ontario

Dans le contexte d'une communauté minoritaire isolée, éparpillée, sous-scolarisée, par conséquent marginalisée (du moins chez les plus de trente ans) par rapport aux institutions d'éducation formelle et à toutes fins utiles, obligée de s'en tenir à des réseaux de communication informelles, tellement il lui manque de moyens de communication, il est difficile de sous-estimer l'importance de TVOntario.

Pour bien comprendre le rôle que peut jouer TVO, il faudrait imaginer un Canada sans télévision d'État, sans chaînes privées, où tout l'espace culturel était occupé par des grandes chaînes étrangères. Bien que la comparaison soit boiteuse, elle est suffisamment précise pour permettre de comprendre la place qu'occupe la Chaîne française de TVO dans le paysage culturel des Francophones de l'Ontario.

Il n'y a aucune autre institution en mesure de jouer le rôle éducatif et culturel que peut jouer la Chaîne française de TVOntario pour les Francophones de l'Ontario.

4.7.2 La disponibilité et la qualité des services aux Francophones

Bien qu'il y ait de sérieux problèmes dans la disponibilité des services que nous avons signalé dans la section sur la fonction de transmission des services éducatifs, et qu'il y ait de moins sérieux problèmes dans la disponibilité et la qualité des contenus écrits, ce qui est peut-être chose normale dans un organisme pour lequel l'écrit joue un rôle secondaire, il ne faut pas perdre de vue que l'essentiel des services éducatifs est constitué par les contenus télévisés.

Or, tant pour la quantité que pour l'apparence des contenus télévisés, il faut reconnaître que TVO s'est acquitté fort honorablement de sa charge, ce qui n'est pas peu dire dans le contexte de l'exigence de mettre sur pied, en très peu de temps et avec des ressources quand même limitée, une chaîne de télévision comparable à celles qui passent sur les ondes.

En ce qui concerne l'impact éducatif de la télévision sur les Francophones de l'Ontario, ce qui est la raison d'être de ce service, le portrait est moins clair et cela est dû en grande partie à la paucité de moyens actuellement disponibles pour jauger de l'impact sur l'auditoire. Ce qui est certain, c'est que le Service de programmation française s'est doté d'un modèle de planification qui permettra, dans un proche avenir, de juger avec beaucoup plus d'acuité de l'impact des services éducatifs. De plus, le Service a pris l'initiative de mettre sur pied un panel d'auditeurs dont les vues seront prises en charge par les responsables de la Chaîne.

Par ailleurs, plusieurs indices informels permettent de tirer la conclusion que la Chaîne française a déjà pris une place incontestée dans le paysage culturel des Francophones de l'Ontario. Il y a eu un effort concerté pour s'assurer que ceux-ci se retrouvent dans les images télévisées, avec le résultat que, chez les décideurs francophones au moins, il semble y avoir un appui indéfectible pour la Chaîne.

CHAPITRE CINQ

Principes organisationnels

Dans ce chapitre nous voudrions discuter de façon plus générale d'un certain nombre de principes organisationnels à l'oeuvre. Le lecteur qui n'est pas intéressé par ces questions pourra passer immédiatement à la conclusion aux recommandations dans le chapitre suivant.

5.1. Le contexte organisationnel

On ne doit jamais oublier que toute organisation est une organisation humaine. Il est trop facile d'oublier que parler des structures et de la répartition des ressources est une façon abstraite de parler de personnes humaines qui sont responsables de rendre service à la clientèle. Cela étant, il est important de noter le contexte de l'établissement des services aux francophone par le biais de la Chaîne française.

5.1.1. Coupures budgétaires

Le premier facteur contextuel qu'il faut considérer, c'est l'imposition à tous les services d'une coupure de budget qui a eu lieu pendant l'exercice financier 1986-1987. Cette coupure a été réalisée afin d'éponger des déficits encourues antérieurement à la création de la Chaîne. La réduction des budgets dans tous les services a été de 20%, et certaines unités administratives ont été coupées entièrement. Selon le célèbre mot de St. Paul, «tous ont été frappés, mais tous ne sont pas morts». Or, cette coupure, à laquelle la Chaîne a participé, s'est fait précisément au moment où la Chaîne a entamé ses activités, quand il y avait de toute évidence une augmentation de services aux francophones pendant que les ressources, sinon les services, ont diminué pour les non-francophones.

5.1.2. Vieillissement des installations: sous financement

La vieillissement des installations techniques,sous financées depuis belle lurette, s'est fait sentir davantage lors de la mise en onde de la Chaîne. Presque du jour au lendemain les services techniques devaient se préparer à doubler leur production. D'autres installations ont été ajoutées, mais il ne fait pas de doute que la nouvelle programmation a ajouté un stress certain sur les installations techniques et, par ricochet, sur les personnes qui s'en servaient.

5.1.3. Changements technologiques

En dépit du sous-financement de TVO, des changements technologiques ont été introduits tant dans la production des émissions que dans les bureaux. Il semble que ces changements n'aient pas été adéquatement préparés, d'autant plus que dans l'esprit de plus d'un, un technicien n'a pas besoin d'être préparé à des changements technologiques. Cependant, tout changement technologique, même pour un technicien, bouleverse des routines, et rend le travail plus ardu.

5.1.4. Changements organisationnels

TVOntario a connu au moins trois changements majeurs des structures organisationnelles depuis trois ans. Plus d'un interlocuteur a noté que ces changements ont été précédés de nombreuses rumeurs quant aux changements à venir, puis, une fois anoncés, ils ont été mis en vigueur dans bien des situations sans grande préparation des gens qui devaient les subir.

5.1.5. Accroissement des effectifs

Les effectifs permanents de TVO ont plus que doublé en dix ans. Ces augmentations du personnel sont loin d'être attribuables à l'augmentation des services aux francophones. La première conséquence de cette augmentation est une plus grande différentiation des tâches, donc des fonctions, avec comme sous-produit une perte de l'intimité relative qui existait autrefois. Cette intimité pouvait faire en sorte que les employés étaient autrefois plus au courant de ce qui se passait, plus au courant de ce faisaient les autres, et plus aptes à s'entr'aider. Avec une plus grande spécialisation des fonctions, la tentation est plus grande de ne s'occuper que de ses propres responsabilités, mais une des conséquences de cet état de chose est une augmentation d'un sentiment d'impersonnalité dans l'organisation.

5.1.6. Avènement de la Chaîne

L'événement le plus évident, le plus percutant, fut de toute évidence celui de la Chaîne française. On n'a pas besoin d'insister là-dessus, sauf pour remarquer que ce changement a entraîné une véritable perturbation dans les habitudes.

5.1.7. Conséquences pour les francophones à l'intérieur

Dans ce contexte il n'est pas surprenant que l'avènement de la Chaîne ait suscité chez certains, au mieux, une certaine réticence, et au pire, une certaine agressivité. Ce qu'il importe de souligner par cette analyse, c'est que dans les meilleurs des

conditions il aurait été difficile d'intégrer les services aux francophones dans une organisation où les services aux francophones ont toujours été considérés importants, mais de seconde zone.

Pour les francophones, cela représente une tension supplémentaire qui doit être comprise comme *sous-produit indirect* de tous les changements notés ci-dessus.

5.1.7.1. Conséquences à l'extérieur

Cette tension a même fait son apparition, de manière discrète, dans la presse. Pour qui a suivi certains articles dans le Globe & Mail portant sur les coupures à TVO, le lecteur aura compris que ces coupures était associées à l'augmentation des services en français, sans que ce soit affirmé carrément. Les insinuations ont appelé des démenties de la part de certains officiers de TVO qui ont paru sous forme de lettres à l'éditeur.

Or, d'après certains de nos interlocuteurs, la source de ces insinuations provenait de l'intérieur de TVO, une indication donc de l'ambience qui régnait dans certains milieux. Toutefois, et c'est l'essentiel de notre propos, rien ne permet de dire que ces manifestations furent monnaie courante à l'intérieur de l'organisation. Néanmoins, ce contexte permet de comprendre que même avec la meilleure bonne volonté, l'avènement de la Chaîne fut perçue par plus d'un comme problématique et entraînant un surcroît de travail.

5.2. Structures et fonctions dans le bilinguisme institutionnel

5.2.1. Raison d'être: l'efficacité et l'économie

Les services de TVO sont organisé selon un principe énoncé dans la demande faite au CRTC en 1986:

> «La Chaîne française sera autonome au même titre que la chaîne anglaise, mais les services de soutien et la direction leur seront communs. Il y a deux raisons à cela.... L'organisation unifiée permet de conjuguer les efforts de planification et de mise en oeuvre des programmes. Deuxièmement, il est essentiel de consacrer à la programmation la plus grande partie possible des fonds limités dont dispose la nouvelle chaîne. (CRTC, p. 13).

En d'autres termes, l'argument pour cette structure repose sur des principes d'efficacité et d'économie.

La raison d'être du bilinguisme institutionnel est répété à plusieurs reprises dans les documents de TVO. Le bilinguisme institutionnel est censé apporter une plus grande efficacité et une plus grande économie dans le fonctionnement d'une institution responsable de fournir des services dans les deux langues. Étant donné que TVO veut consacrer le plus grand de ses argents pour la programmation, il serait contre-indiqué d'établir un système parallèle où le dédoublement des services augmenterait considérablement les coûts indirects. Ce principe, louable en soi, ne résiste pas à l'analyse. En somme, le principe du bilinguisme institutionnel, tel qu'il a été mis en vigueur dans les structures organisationnelles, demande à être mis à l'épreuve de façon empirique.

Examinons d'abord la réalité de TVO en relation avec deux grandes exigences : celle de la production, et celle de relations avec l'auditoire que l'organisation est censée desservir.

En ce qui concerne la production des contenus télévisés et écrits, il semble d'ores et déjà acquis, sans même faire d'enquête empirique, que l'égalité des services exigent des déboursés (en termes de ressources) semblables, sinon exactes. Cent vingt heures de télévision en français devraient en principe prendre exactement les mêmes ressources que cent vingt heures de télévision en anglais. Partant, donc, il y a un argument en faveur du partage des ressources pour réaliser le même niveau de production.

De même, si les non-francophones ont besoin d'un certain niveau de production de contenus écrits, il n'y a aucune raison pour alléguer que les francophones ont besoin d'un niveau moindre.

En ce qui concerne les contacts avec la communauté, cependant, le même argument ne peut être proféré. Les services anglais de TVO sont en contact avec au-delà de 5 000 écoles de langue anglaise, alors que les services français sont en contact avec 360 écoles de langue française. En ce qui concerne la population totale, les mêmes proportions sont pertinentes. Il y a donc disproportion dans le nombre, sinon l'étendu, de la clientèle. Or, calquer l'organisation des services aux francophones sur un modèle qui cherche à réaliser des économies d'échelle quand il n'y a pas d'échelle, c'est une formule pour l'inefficacité et l'absence d'économies. On verra comment dans la section suivante.

5.2.2. Spécialisation des fonctions : aspects d'efficacité

Le déséquilibre dans l'ampleur des deux publiques nous amène à voir comment une organisation conçue pour l'efficacité dans un contexte peut ne pas l'être dans un autre. La politique de bilinguisation institutionnelle amène inéluctablement un dédoublement partiel de la multiplicité des fonctions décrétées pour le bien de la majorité. En termes organisationnels, cela veut dire que partout où l'on a désigné une fonction utile à la majorité, il faut y insérer un individu pour remplir cette tâche pour les francophones. Étant donné que la population francophone est très petite, cette tâche peut être accomplie par une portion de la personne affectée à la même tâche en anglais. Si la personne est bilingue (et, dans le cas de services à la communauté, biculturelle), cela ne pose pas de problèmes d'efficacité. Dans le cas contraire, cependant, il y a problème.

Étant donné qu'il est difficile d'embaucher une portion d'un individu, on est obligé d'embaucher une personne entière, même s'il n'y a pas de travail suffisant. Qui plus est, étant donné que l'on a donné dans la spécialisation des fonctions, il faut embaucher un coordonnateur pour tenir compte de ce que les autres sont en train de faire. Et la bureaucratie de s'aggrandir pour autant.

Pour l'instant, ce danger que court l'opérationalisation du principe de bilinguisme institutionnel ne semble pas être autre chose qu'un danger, étant donné que TVO n'a pas encore reçu les crédits nécessaires pour effectuer tous les changements prévus. Toutefois, il s'agit d'un danger très réel dans la mesure où l'analyse des besoins internes porte davantage sur les ressources que sur les processus ou sur les impacts des services.

La solution, dans le cas de services à la communauté tout au moins, c'est d'embaucher des individus qui soient capables d'accomplir plusieurs tâches en même temps ou consécutivement. C'est ce qui n'a pas manqué de se produire lorsque le Secteur de la Formation à distance dans les Services de Programmation française a embauché une personne capable de recevoir les commandes téléphoniques pour les vidéocassettes et les documents d'appui, d'entrer les commandes et d'en assurer l'expédition. Ce type de service est d'autant plus efficace si la personne qui accomplit les multiples tâches sait qu'elle a toujours à faire avec le même client.

Mais cette solution est immédiatement pressentie comme une entorse au principe du bilinguisme institutionnel, et cela pour deux raisons non avouées. Étant donnée que la solution au problème d'inefficacité a été trouvée dans les services de

programmation française, on parle à mots découverts de «séparatisme».* Deuxièmement, elle remet implicitement en question les structures fondées sur la spécialisation des fonctions. C'est la dimension qui est sans doute la moins bien comprises par les acteurs, même si les réticences sont bien réelles. Une telle solution finit inévitablement par se solder par de maintes luttes internes. Il y a accusations de construction d'empires, et craintes (plus ou moins cachées) que les francophones «veulent se séparer».

À ce sujet il est intéressant de noter que même chez les services de programmation anglaise, il y a un précédent pour la mise sur place d'un service orienté non pas en fonction de la logique interne de l'organisation, mais en fonction des caractéristiques d'un public-cible. Il s'agit de Client services, qui existe essentiellement parce que l'on a su identifier une clientèle précise (cette fois-ci une clientèle scolaire) pour laquelle il a été jugé utile de créér une entité fonctionnelle qui aurait pour tâche de cultiver la clientèle-cible.

5.2.3. Spécialisation des fonctions : aspects sociologiques

Toute organisation confrontée avec le besoin de rendre des services de manière efficace à tendance à donner dans la spécialisation des fonctions. En termes plus pratiques, cela veut dire la multiplication de postes spécialisés, où chaque titulaire a la responsabilité d'une tâche précise. La multiplication des tâches, et leur agencement effective, amène une plus grande productivité. C'est le principe, dans le monde bureaucratique§ , du travail à la chaîne.

La différence d'avec le travail à la chaîne, cependant, est considérable. Alors que les travailleurs à la chaîne ont affaire à des pièces détachées, les travailleurs dans une bureaucratie ont affaire à des personnes. Par conséquent, le danger qui guette constamment la rationalisation des fonctions dans une bureaucratie, c'est la déshumanisation des «objets» du service. En termes qui nous intéresse ici, c'est l'oubli de l'intégralité de la communauté que l'on est censé desservir et

---

* Il est pénible de devoir le mentionner, et nous le faisons uniquement parce qu'il s'agit d'un phénomène qui risque de se reproduire dans d'autres contextes. Nous avons rencontré plusieurs termes qui recouvraient en fait un *code* impliquant la crainte de la séparation, crainte qui a été nourrie en quelque sorte par des déclarations de personnes extérieures à TVO. Cette crainte risque de se reproduire partout dans des contextes organisationnels où les services aux francophones tentent de trouver une solution propre à leur clientèle, c'est-à-dire partout où l'on tente d'organiser les ressources et les procédés en fonction de l'impact sur une clientèle différente de celle de la majorité.

§ Le terme «bureaucratique» est employé ici et ailleurs dans le rapport dans son sens sociologique, c'est-à-dire pour décrire un mode d'organisation du travail basé sur la rationalisation des tâches et la spécialisation des fonctions. Le terme ne porte aucun sens péjoratif.

l'individualisation des clients. Peu surprenant alors qu'une tension quasi-permanente à l'oeuvre dans TVO, c'est la tension entre ceux qui conservent une conception holistique de la communauté, et ceux qui y voient des utilisateurs de services détachés. On rappelle que cette opposition ne recouvre pas nécessairement l'opposition anglophones/francophones.

5.2.4. Rôle des nouvelles technologies

Il peut paraître surprenant, dans le contexte d'une discussion sur les principes organisationnels à l'oeuvre, que de parler de nouvelles technologies. Mais le sujet est tout à fait approprié à condition de comprendre que les nouvelles technologies suscitent et/ou favorisent un réarrangement des rapports sociaux à l'intérieur de l'organisation. L'accueil fait aux nouvelles technologies est donc symptomatique des véritables principes organisationnels à l'oeuvre dans l'institution. En soi, elles sont de peu d'intérêt.

Les nouvelles technologies commencent à proliférer dans les organisations, et TVO ne s'y échappe pas. Seulement, ce qui est intéressant dans l'utilisation des nouvelles technologies jusqu'à maintenant, c'est le fait qu'elles servent essentiellement dans une perspective qui sort directement du 19^{e} siècle. En termes plus clairs, les ordinateurs et d'autres technologies utilisés dans les institutions servent à l'heure actuelle essentiellement comme des machines à calculer et comme des machines à écrire plus puissantes. Elles ne changent rien à l'organisation des rapports sociaux autour des tâches de travail.

C'est pourquoi les technologies sont distribuées de façon à maintenir les structures sociales d'autrefois, ces structures sociales étant caractérisées par la stratification sociale et la spécialisation des fonctions. Plus concrètement, cela veut dire que la secrétaire continue à faire ce que les secrétaires ont toujours fait, et les gérants continuent à faire ce qu'ils ont toujours fait, et ni l'un ni l'autre ne fait le travail de l'autre. Il s'agit donc donc de catégories étanches.

Or, les nouvelles technologies fournissent l'occasion (non la cause) de brouiller les relations sociales fondées sur la hiérarchie et la spécialisation des fonctions, de telle manière qu'il est d'ores et déjà concevable qu'une même personne, les nouvelles technologies aidant, puisse assurer plusieurs fonctions. L'exemple le plus probant provient de ce qu'il est convenu d'appeler le «Desktop Publishing». Une seule personne peut à la limite assurer la conceptualisation, la rédaction, la mise en page et l'impression d'un texte, alors que traditionnellement dans les bureaucraties, chaque sous-tâche relève d'un service différent.

Évidemment que le produit final n'est pas tout à fait l'équivalent de ce que les spécialistes peuvent produire, mais la *différence* dans les produits est minime, alors que la différence dans les coûts est énorme. Qui plus est, une seule personne, à l'aide de technologies devenues maintenant chose courante, est en mesure de produire un texte beaucoup plus rapidement qu'une kyrielle de spécialistes. On gagne donc en efficacité et en efficience, puisque le produit est disponible beaucoup plus rapidement pour le public.

Mais l'essentiel à retenir dans l'argument est que non seulement les nouvelles technologies peuvent augmenter l'efficacité d'une organisation, mais elles contiennent également les prémisses d'une déstructuration de l'organisation. C'est pourquoi il y a tellement de résistance dans les organisations à l'introduction des nouvelles technologies autres que dans une utilisation tout à fait traditionnelle.

Or, dans cette perspective, il est hautement significatif qu'il existe à TVO une politique informelle qui défend l'utilisation des technologies de Desktop Publishing. La raison d'être de cette opposition est que la Direction des Graphiques doit soigner l'image de l'organisation, et rien ne doit en sortir à moins que ce ne soit avec l'approbation de cette Direction. Comme conséquence, tout ce qui passe par la Direction des Graphiques connaît des retards de plusieurs semaines. Il faut souligner que cette entrave est sentie par tous les utilisateurs, tant anglophones que francophones. Il s'agit en soi d'un exemple parmi d'autres démontrant le détournement des fonctions de façon à ce que les services ancillaires finissent par imposer leurs propres exigences. En somme, c'est la queue technologique qui fait aller le chien pédagogique, plutôt que l'inverse. Et ceux qui essaient de renverser les priorités passent pour des dérangeurs ou des «séparatistes».

5.2.5. Conclusions

Il est essentiel que le lecteur comprenne que le précédent n'est un argument ni pour ni contre le bilinguisme institutionnel tel que pratiqué par TVO. Toutefois, il remet en question le caractère idéologique du principe du bilinguisme institutionnel. Si l'on veut se baser sur les critères d'efficacité et d'économie tels que prônés par TVO dans sa soumission au CRTC, il faut examiner son applicabilité secteur par secteur.

Un examen a priori des services internes révèle au moins deux grandes catégories de services (il y en a peut-être d'autres) : ceux qui en principe exigent au moins les mêmes ressources, même si l'auditoire est réduit, et ceux qui en principe exigent moins de ressources (mais structurées de manière différente) parce que l'auditoire est réduit en nombre.

Quelques cas soulignés dans ce rapport montrentà quel point il peut y avoir tiraillement interne lorsqu'il y a tentative de remanier les structures afin de d'améliorer leur impact sur l'auditoire minoritaire. C'est la preuve que certaines structures sont pressenties, par au moins certains éléments internes, comme étant non efficaces.

Mais le point de départ pour un examen de l'applicabilité du «principe» ne peut être les ressources, mais bien plutôt les processus et les impacts sur l'auditoire (cf Chapitre 2 : Définitions). Ce sont précisément les ressources calculées de manière mécanique qui méritent d'être remise en question.

CHAPITRE SIX

Conclusions et recommandations

6.1. Introduction

Ce chapitre est de fait un résumé de l'essentiel de ce qui précède accompagné d'un certain nombre de recommandations.

6.1.1. Limites de ce rapport

Il est important d'indiquer dès le départ les limites de cette étude. D'abord, on notera que l'étude porte le titre «Évaluation de la qualité et de la disponibilité des services en Français». Toutefois, il ne s'agit pas exclusivement d'une étude des services en français. Cette distinction est importante dans la mesure où TVO a une politique de bilinguisme institutionnel, c'est-à-dire, de services en français. Ce rapport ne porte pas directement sur la qualité et la disponibilité de l'ensemble des services, mais uniquement de ceux qui sont offerts aux Francophones à l'extérieur de TVOntario.

6.1.2. Focus de cette étude

Le focus de cette étude est fourni pour les trois dimensions de la notion de service : une ressource, une transaction et un/des bénéficiaires. Évidemment, dans les faits, il est souvent difficile de distinguer les trois. Néanmoins, dépendant de la dimension que l'on veut bien privilégier, on a un point de vue différent.

Si l'on met l'accent sur les ressources, on privilégie les ressources et/ou les produits (inputs - outputs). Si l'on privilégie les transactions, on privilégie les processus (processes). Si l'on privilégie le bénéficiaire, on met l'accent sur les effets du service (outcomes).

Cette étude met volontairement l'accent sur les deux dernières dimensions, à savoir les processus et les effets des services sur les bénéficiaire. Ce choix est commandé en partie par des choix méthodologiques, et en partie par le fait que TVOntario a déjà préparé un Plan corporatif qui privilégie la première dimension. Il n'était donc pas nécessaire de revenir sur un travail déjà accompli avec des ressources beaucoup plus abondantes que celles disponibles pour cette étude.

6.1.3. Ce qui est absent de cette étude

Étant donnée la méthodologie empruntée qui met volontier l'accent sur les processus et les effets des services sur une clientèle francophone. Il faut donc comprendre que cette étude

n'a pas eu la prétention de toucher directement le rôle de l'administration, ni celui des services internes ancillaires (Finance, Personnel, etc.), ni de comparer, sauf exception, avec les services offerts à la population ontarienne de langue anglaise.

6.2. Concepts opératoires

6.2.1. Les fonctions éducatives

Nous avons proposé une typologie des services éducatifs d'une télévison éducative que nous avons identifiée avec les différents types de «services» dans un sens abstrait. Les cinq fonctions éducatives sont les suivantes : une fonction de transmission des contenus éducatifs, une fonction de production des contenus éducatifs, une fonction de promotion des apprentissages, une fonction de planification et de rétroaction, et enfin, une fonction de contrôle de l'environnement.

Par la suite, nous avons identifié les différentes unités administratives responsables de la livraison de chaque type de service. On découvre en ce faisant que certaines unités sont responsables d'une seule fonction, alors que d'autres ont la responsabilité de plus d'une. Mais l'évaluation porte sur la qualité et la disponibilité des services fournis par TVO, non par les unités administrative en particulier.

6.2.2. La nature des services

Dans la conceptualisation fournie ci-haut, il est clair que les fonctions de transmission, de production, et de promotion des apprentissages représentent des services directs. Les fonctions de planification et rétroaction d'une part, et de contrôle de l'environnement d'autre part, sont des services indirects, mais essentiels dans la perspective d'une télévision éducative. En d'autres mots, même si l'auditoire ne reçoit pas directement ces services indirects, ces derniers sont quand même importants dans la mesure où ils permettent de rajuster le tir des contenus éducatifs en fonction des besoins de l'auditoire.

6.3. Observations générales

Les observations générales permettent de mettre les recommandations à suivre dans un contexte qu'il ne faut jamais perdre de vue.

6.3.1. Le contexte historique des services aux Francophones

L'avènement de la Chaîne française représente, pour tout dire, un formidable pas en avant par rapport à l'état des services offerts aux Francophones auparavant. Avant l'avènement de la Chaîne, les services aux Francophones accaparaient à peu près 17 p. cent des

ressources de TVO, ce qui représentaient déjà une volonté de faire place aux besoins de la population francophone de l'Ontario qui ne soit pas basée strictement sur des bases économiques. Néanmoins, avec l'avènement de la Chaîne française, TVO a été soudainement projeté dans une situation où elle était responsable de deux chaînes de télévision, avec toutes les exigences que cela comportait.

6.3.2. Le contexte organisationnel

En même temps, TVO a été le site de plusieurs changements qui, seuls, aurait suffi pour imposer un stress sur n'importe quelle organisation : changements de structures organisationnels, changements technologiques, restrictions budgétaires, bilinguisation des services, augmentation du personnel accompagnée par une plus grande spécialisation et rationalisation des tâches, et tout cela en peu de temps.

Tous ces changements, ou un seul, aurait suffi pour créer énormément de pressions dans toute organisation. Le fait que TVO ait pu surmonter ces difficultés pour offrir une Chaîne française est une mesure en très grande partie d'une réserve de bonne volonté chez le personnel et les dirigeants de TVO.

Cela ne s'est pas sans anicroches : le contraire eût été des plus surprenants. Mais l'ampleur du projet et le succès de l'entreprise dans des conditions difficiles ne doit pas être perdu de vue.

6.3.3. La culture organisationnelle

L'organisation des services aux Francophones est basée à TVO sur le principe du bilinguisme institutionnel tel qu'élaboré dans sa politique de mise en oeuvre de la Loi sur les Services en français et sa Politique sur les langues de communication.

Bien que nous n'ayons rien trouvé pour remettre en question le principe, nous avons trouvé certains indices d'une mise en application un peu mécanique, surtout en ce qui concerne les unités responsables de contacts avec la communauté.

Dans certains milieux le principe du bilinguisme institutionnel semble avoir donné lieu à un souci de maintenir l'homogénéité culturelle de l'institution - comme si le fait de fonctionner en deux langues pouvait se faire sans la confrontation de deux cultures.

6.3.4. Conclusion

Dans l'ensemble, en dépit de plusieurs difficultés internes et externes, TVO a réussi à mettre sur pied un ensemble de services qui, sans être parfaits, représentent une augmentation en nombre et en qualité extrêmement rapide.

6.4. Recommandations

6.4.1. Recommandation #1

> Que la Commission des services en français envoie une lettre de félicitations à TV-Ontario pour la quantité et la qualité de la programmation française livrées par la Chaîne française dans sa première année de diffusion, en souhaitant que l'une et l'autre continuent à augmenter à l'avenir.

6.4.1.1. Commentaire

Cette recommandation est proposée de manière à fournir le contexte pour les autres recommandations à venir. En effet, les autres recommandations ne doivent pas diminuer la reconnaissance que, dans l'ensemble, TVO a réussi un formidable tour de force pour une Chaîne débutante dans sa première année de production.

6.4.2. Recommandation #2

> Que la Commission des services en français demande à TVO de revoir son plan corporatif en ce qui a trait aux divers scénarios de diffusion des émissions télévisées. Cette réévaluation devrait déterminer notamment quelle forme de transmission est considérée le service de base pour les Francophones de l'Ontario, et prendre des décisions fermes quant à l'amélioration des services aux Francophones.

6.4.2.1. Commmentaire

Cette recommandation provient de la confusion conceptuelle inscrite dans le plan corporatif, qui confond le principe de disponibilité et le principe d'accessibilité. La disponibilité d'un service fait référence à la présence matérielle du service. L'accessibilité d'un service fait référence au coût (financier, social, psychologique) du point de vue de l'utilisateur.

De ce point de vue, TVO a une politique de disponibilité universelle, non une politique d'accessibilité universelle. Par conséquent, certains Ontariens sont obligés de «dépenser»

plus pour avoir accès aux services éducatifs de TVO. C'est le cas notamment des Francophones qui n'ont accès à la programmation que par le câble.

Deuxièmement, la confusion conceptuelle est renforcie par le fait que le service de base est tantôt considéré comme la radiodiffusion, tantôt comme le service de câblodistribution, d'où la difficulté de déterminer ce qui est un service essentiel et ce qui est un service complémentaire.

Les divers scénarios proposés dans le plan corporatif n'envisagent pas dans un avenir prévisible égalité de services pour les Francophones.

6.4.3. Recommandation #3

> Que la Commission des services en français recommande à TVO la mise sur pied de mécanismes permettant de juger davantage des effets (outcomes) des services éducatifs en plus de la qualité des produits (outputs).

6.4.3.1. Commentaire

Cette recommandation provient des trois dimensions d'un service, à savoir la ressource, l'interaction et le bénéficiaire. Un service peut donc être rendu sans qu'il soit reçu. Dans une perspective qui veut privilégier l'accessibilité des services éducatifs, il est impératif que TVO soit en mesure d'évaluer l'impact éducatif de ses services.

Trois initiatives récentes laissent entrevoir que TVO se positionne pour de telles initiatives : le système de planification de la Chaîne, le panel d'auditeurs franco-ontariens, et la réorganisation récente de la Direction de Policy, Planning and Allocation.

Pour l'instant, toutefois, les évaluations sont encore trop orientées vers des méthodes informelles pour déterminer l'impact des services éducatifs.

6.4.4. Recommandation #4

> Que la Commission des services en français demande à TVO de procéder le plus rapidement à l'embauche de personnel bilingue dans les services techniques de production. Au besoin TVO devrait ressusciter son plan de formation de personnel technique de langue française, en collaboration avec un des Collèges des Arts et Technologie Appliqués

6.4.4.1. Commentaire

Cette recommandation provient de la constatation que le manque de personnel bilingue sur le plateau et dans la salle de postproduction entraîne des retards et des difficultés dans la production d'émissions télévisées. Bien que le coût additionnel (en temps et en qualité) soit difficile à comptabiliser, il semble que le manque de personnel qualifié qui comprennent ce qui se passe sur le plateau ou à l'écran amène une baisse de la qualité du produit final.

6.4.5. Recommandation #5

> Que la Commission des services en français appuie la demande de fonds supplémentaires contenue dans le Plan corporatif dans la mesure où ces fonds ajoutent à l'augmentation de la programmation française, tant pour les contenus télévisés que pour les contenus écrits.

6.4.5.1. Commentaire

Cette recommandation ne s'oppose pas à des fonds supplémentaires pour d'autres services. C'est tout simplement que la méthodologie empruntée n'a pas permis d'évaluer le bien-fondé de l'allocation des ressources pour d'autres secteurs. Par contre, il est très clair que le Service de programmation française et les divers services responsables du développement des contenus écrits ne pourront continuer au rythme où vont les choses sans une augmentation de ressources pour répondre aux exigences des nouveaux objectifs.

6.4.6. Recommandation #6

> Que la Commission des services en français demande à TVO de prendre les mesures nécessaires pour augmenter l'inventaire dans le domaine de la programmation scolaire.

6.4.6.1. Commentaire

Cette recommandation provient de maints jugements, tant informels que documentés, de l'intérieur et de l'extérieur, que l'inventaire dans le domaine scolaire est insuffisant.

C'est le résultat en partie de l'historique des services aux Francophones à TVO qui fait que par le passé, des décisions ont été prises mettant les priorités sur la production d'émissions destinées à l'enfance à la maison. En conséquence, l'inventaire dans le domaine est dangereusement bas.

6.4.7. Recommandation #7

> Que la Commission des services en français demande à TVO de réexaminer ses capacités en ressources dans les unités ayant à transiger avec les professionnels Francophones de la télévision venant de l'extérieur, notamment dans le Bureau du Talent Coordinator et dans le Bureau Légal.

6.4.7.1. Commentaire

Cette recommandation provient de la constatation qu'il semble y avoir des anicroches dans la qualité des services nécessaires pour l'embauche de professionnels contractuels. Ces difficultés finissent non seulement par donner une image fâcheuse de TVO à l'extérieur, mais elle crée également du travail supplémentaire pour les producteurs à l'intérieur. Dans le cas d'embauche d'individus ayant à passer sur les ondes, les choix finissent par influencer l'apparence même des émissions télévisées.

Dans le cas du Bureau légal, il devrait s'agir d'un simple problème de services de traduction. Dans le cas du Bureau du Talent Coordinator, il est difficile d'envisager une solution aux problèmes sans qu'il y ait un individu qui non seulement est bilingue, mais qui connaît également le milieu artistique professionnel de langue française.

De manière générale, cet example démontre à quel point, pour avoir des services efficaces, i.e. ayant un impact sur la clientèle, on peut distinguer les cas où de simples connaissances linguistiques suffisent,;dans d'autres cas, il est important que le préposé à un poste possède également une connaissance du milieu avec qui il/elle a affaire.

6.4.8. Recommandation #8

> Que la Commission des services en français demande à TVO de mettre sur pied un processus de réévaluation continue de l'organisation des services de manière à jauger l'impact de ces services sur la clientèle francophone.

6.4.8.1. Commentaire

Alors que la recommandation # 3 portait essentiellement sur la capacité d'évaluation des services conçus en termes de produits ayant in impact sur le public, notamment en ce qui concerne les produits télévisés et écrits, cette recommandation porte essentiellement sur la capacité d'évaluer l'organisation des services internes de manière à déterminer l'impact des processus. Cette recommandation provient de la constatation que la nécessité de répondre aux besoins d'une clientèle minoritaire, surtout lorsqu'on met l'accent sur les

effets de ces mêmes services, demande une certaine «capacité de réponse» souple et adaptée. Il ne suffit donc pas de mettre sur place un ensemble de ressources et tenir pour acquis que ces ressources sont capables de répondre aux besoins de la population minoritaire.

6.4.9. Recommandation #9

> Que la Commission des services en français demande que TVO examine les politiques qui président à l'élaboration et à l'envoi des documents écrits de manière à assurer un service intégré, souple, et adapté aux besoins d'une communauté minoritaire.

6.4.9.1. Commentaire

C'est dans le fonctionnement des services d'informations et des publications que se dessine le conflit entre les besoins d'une clientèle de petite taille et l'organisation interne faite en fonction d'une autre clientèle de plus grande taille.

En effet, si l'organisation des services pour la production télévisée semble pouvoir se calquer sur celle des services à la majorité (une heure de télévision en français nécessitant en principe les mêmes ressources qu'une heure de télévision en anglais, et organisées de la même façon), il n'est pas évident que le même principe doit jouer pour la production de matériel écrit où la clientèle ne représente en principe que 5 p. cent de la population de la majorité.

Nous avons repéré plusieurs cas de difficultés dans la livraison de services efficaces aux Francophones, notamment par la complexité des services que certains qualifient de byzantine.

6.4.10. Recommandation #10

> Que la Commission des services en français recommandent à d'autres agences du gouvernement qu'elles adoptent une politique exigeant que TVO indique clairement dans ses demandes de subventions quelle est la composante destinée aux services aux Francophones, de manière à permettre un jugement précis sur l'allocation des ressources à cette fin.

6.4.10.1. Commentaire

Cette recommandation provient d'instances extérieures à TVO, souvent amenées à porter un jugement sur le bien-fondé d'une demande de subventions et incapables de déterminer quelle est la répartition des ressources pour la composante française d'un nouveau service.

BIBLIOGRAPHIE

Churchill, S.,1978. *Costs: French language instructional costs: An in-depth study of selected school boards.* Toronto: ministère de l'Éducation de l'Ontario, 420 p.

Churchill, S., Frenette, N. & Quazzi, S., 1985. *Éducation et besoins des franco-ontariens: Le diagnostic d'un système d'éducation.* Toronto : Le Conseil de l'éducation franco-ontarienne.

Guba, E. et Lincoln, Y. *Effective evaluation.* San Francisco : Jossey-Bass, 1982.

House, E., 1982. *Evaluating with validity.* Beverly Hills, CA : Sage

Patton, Michael Q. 1980. *Qualitative evaluation methods.* Beverly Hills, CA: Sage.

Stake, R. 1967. The countenance of educational evaluation. *Teachers College Record, 68,* pp. 523-540.

TVOntario, 1987. *Le Plan des opérations de la Chaine française, 1987-1988.* Section I, La Communauté, 38 p., Section II, Les paramètres institutionnels, 16 p. + iv, Section III, Le Plan des opérations, 71p. et La Communauté (supplément I), 20 p.

TVOntario, 1987. *French programming service : Two year operational plan 1988/89, 1989/90. Executive Summary.* 10 p. + appendices.

TVOntario, 1987. *Long term plan for La Chaine française TVOntario, September 10, 1987.* 12 p.

TVOntario French Programming Services, 1987. *Operational Plan 88-89 and 89-90.* 27 p.

TVOntario, La Chaine française,1987. *Rapport trimestriel du Service de programmation française, Deuxième trimestre.* 43 p.

TVOntario, La Chaine française, s.d. *Rapport annuel 1986-87 et sommaire de la planification 87-88.* 79 p.

TVOntario, 1987. *Implementation of the French Language Services Act and of TVO's languages of communication policy.* 31 p. + appendices.

TVOntario, 1987. *Options for extension of service* (17 p. + appendices).

TVOntario, 1987. *Organizational Chart, July 1987.* (30 p.)

TVOntario, 1987. 1988-1990 *TVO Research Plan.* 5 p. + appendices.

TVOntario, La Chaine française, 1987. *Planification - Grille-horaire : (Ébauche # 1),* 72p.

TVOntario, 1986. *Demande au Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes pour une licence d'exploitation d'une chaine de télévision éducative de langue française.* Toronto: TVOntario (Office de la télécommunication éducative de l'Ontario, 50 pp + annexes.

TVOntario, s.d. *TVO Policy History, 1979-84.* 43 p.

TVOntario, Educational services (French) s.d. *Activity Report 1985-86, Proposed Activities 1986-87, Overview of program planning for implementation of la Chaine française.* 43 p.